

Le coaching est un nouveau volet de la panoplie des méthodes de « travail sur soi », qui comptait déjà la psychanalyse et le développement personnel. Produit d'une société où règne l'exigence d'amélioration de l'individu, il reflète aussi la perte de la transmission familiale des savoirs et, à certains égards, une obsession de la perfection.

Le coaching ou l'obsession de la performance

Christophe ANDRÉ

Le « travail sur soi »... Cette expression à la mode est souvent utilisée dans les discours individuels ou médiatiques dès qu'il s'agit d'évoquer les efforts personnels visant à changer tout ou partie de notre façon d'être et de faire. Mais ce travail sur soi est-il une chance ou une dictature pour le sujet moderne ?

Le travail sur soi concerne la psychothérapie, le développement personnel et le coaching. À première vue, des différences claires existent entre les trois. La psychothérapie s'adresse à des personnes qui ont besoin de réduire une souffrance pathologique (dépression, anxiété, phobie, etc.). Le développement personnel concerne des sujets *a priori* bien portants, ou se percevant et se définissant comme tels, mais qui demandent à améliorer leur équilibre ou à découvrir de nouvelles ressources en eux-mêmes (créativité, stabilité émotionnelle, aptitude à communiquer...). Le coaching, dernier venu, propose d'améliorer la performance d'individus engagés dans des démarches compétitives, donc le plus souvent dans un contexte professionnel (devenir un leader plus efficace, un meilleur vendeur, un conférencier plus convaincant...) ou sportif (surmonter sa peur de gagner, améliorer sa concentration, accroître sa stabilité émotionnelle). Souffrances à diminuer, mieux-être à développer, performances à augmenter : les rôles semblent bien répartis.

En réalité, les frontières sont plus perméables qu'il n'y paraît. Le développement personnel, souvent inadapté au traitement des souffrances psychiques aiguës, peut, en revanche, être un bon outil de prévention des rechutes de ces souffrances, et se révéler une forme de psychothérapie préventive : il en est ainsi du travail sur la capacité à augmenter son bien-être subjectif (autrement dit à se rendre plus heureux), ou de la pratique de la méditation. Le coaching, quant à lui, quitte de plus en plus souvent les bureaux ou les stades pour s'inviter dans le champ de la vie quotidienne (éducation des enfants, suivi d'un régime alimentaire) et flirter ainsi avec le développement personnel (pourquoi pas ?) ou la psychothérapie (plus problématique...). Ces limites floues s'expliquent par le fait que ces trois pratiques sont souvent dispensées par des professionnels issus du même « champ psy » (psychologues, psychothérapeutes, psychiatres), qu'elles sont réunies autour de la même demande de changement personnel, et qu'elles reposent toutes trois sur l'acceptation du principe du « travail sur soi ».

S'ajoutant à celle de la confusion des genres et des praticiens, une autre question est souvent posée à propos du travail sur soi : ne s'agirait-il pas d'un phénomène de mode ? La place croissante que prennent, dans nos sociétés et leurs miroirs médiatiques, les psychothérapies, les stages de développement personnel et les pratiques de coaching, tout cela ne



serait-il pas le reflet d'un certain narcissisme contemporain ? En réalité, il semble plutôt s'agir des visages modernes d'une pratique immémoriale...

Car les racines historiques du travail sur soi remontent à l'Antiquité. Pour les philosophes grecs, il était logique de devoir travailler à devenir un être humain : vivre, dialoguer, maîtriser ses passions, tout cela relevait à la fois d'une éducation et d'une démarche personnelle, l'*askésis*, qui désignait la pratique régulière d'exercices spirituels ou philosophiques. Ainsi, « apprendre à vivre » n'avait à leurs yeux rien de choquant, et il fallait pour cela travailler à soi, comme le musicien travaille à son instrument et pratique régulièrement ses gammes. Avoir conscience de ses imperfections et de ses faiblesses, et vouloir s'améliorer, reflétait non pas seulement le désir d'accéder à davantage de mieux-être personnel, mais aussi, et surtout, celui de devenir un être humain plus digne, et de construire une société plus harmonieuse.

Ces liens entre travail sur soi et liens sociaux sont logiques, car le travail sur soi ne relève pas seulement de besoins psychologiques : il ne peut se comprendre que dans le cadre d'une société donnée. L'aspiration moderne au « psychologisme » n'obéit pas qu'à des besoins éternels de l'âme humaine (plus de lucidité, plus de paix, plus de dignité). Elle dépend aussi de pressions sociales, qui d'une certaine façon, ne nous laissent guère le choix...

La première chose qui frappe dans les visages actuels du travail sur soi, c'est sa démocratisation. Là où les pratiques antiques étaient réservées aux élites, suffisamment lettrées ou riches pour s'y consacrer, les pratiques modernes s'adressent au plus grand nombre, au travers de la presse, des émissions de télévision ou de radio, des livres de *pop psychology*, et de la généralisation du recours aux « psys ». D'où, d'ailleurs, une source intarissable de critiques de ce phénomène de la part des élites intellectuelles, adoptant volontiers une posture valorisante de dénonciation de « nouveaux totalitarismes de la pensée », mais supportant mal, également, de voir se banaliser et se généraliser une pratique autrefois réservée à quelques-uns. Parce qu'il se serait mis à concerner le plus grand nombre, le souci de soi serait-il devenu un vulgaire narcissisme ?

Le coach : un palliatif

Second aspect « moderne », la professionnalisation du champ du travail sur soi : certes, il a toujours existé des maîtres, philosophes ou directeurs de conscience, mais notre société est la première dans laquelle cela devient un métier dont on peut vivre, ainsi qu'une identité socioprofessionnelle (« les psys »). Ce qui n'est pas sans répercussions sur le phénomène de psychologisation

Le coach est devenu un personnage incontournable de la société actuelle, la performance étant aujourd'hui une aspiration... à moins que ce ne soit une obligation.

de notre société, selon la loi de l'offre et de la demande : plus il y aura de praticiens, plus il y aura de clients...

Mais s'il y a des praticiens, c'est aussi qu'il y a des attentes, dues à des manques et des carences, surtout dans certains domaines. Il est intéressant de constater par exemple la floraison d'émissions télévisées proposant du coaching à propos de savoirs éducatifs : comme si la transmission de ces savoirs ne se faisait plus par les canaux familiaux traditionnels. Du fait de la modification des habitudes familiales, la plupart des jeunes parents n'ont pas eu de « modèles éducatifs » dans leur entourage : ils n'ont pas vu de frères ou sœurs aînés, d'oncles ou de tantes, élever leurs enfants, puisqu'on ne vit plus sous le même toit ou dans le même quartier. Certes ils ont eu des parents, mais vis-à-vis de ces derniers, la distance et le recul ne sont évidemment pas les mêmes que ceux que l'on peut avoir envers des modèles adultes moins proches, mais observés en situation éducative. Les pratiques du coaching remplacent alors la transmission de savoirs jadis familiaux. *Super Nanny* peut débarquer...

Notons enfin que ce besoin en conseil psychologique est aussi dû à une modification de l'écosystème social, dans lequel certains savoirs deviennent inutiles : connaître le nom des plantes, des champignons ou des animaux n'est plus une nécessité dans nos sociétés urbaines d'aujourd'hui. Les petits citadins ne voient que « des arbres » là où les enfants du siècle dernier faisaient la différence entre des aulnes, des frênes, des peupliers... Tandis que d'autres savoirs deviennent utiles, comme... la psychologie. Tous nos contemporains ou presque savent ce qu'est un complexe d'infériorité ou peuvent donner une définition de la paranoïa. Beaucoup savent ce qu'est l'écoute active et connaissent l'intérêt de la reformulation pour améliorer le dialogue avec leurs proches, etc. Une part importante du travail sur soi serait ainsi un apprentissage des fondamentaux de la psychologie, avec des exercices de mise en pratique à travers son cas personnel.

Pour une attitude résolument positive

Apparemment inévitable, l'injonction du « travail sur soi » est-elle donc une chance ou une malédiction ? Les défenseurs avancent trois types d'arguments. En premier lieu, il est normal de vouloir s'améliorer, et il s'agit à la fois d'un besoin (pour lutter contre nos sentiments d'imperfection et de vulnérabilité) et d'un plaisir. En outre, cela permet des bénéfices tangibles, notamment en matière de santé psychique et physique, comme l'atteste le courant de la *Positive Psychology*, dont le développement est mondial, et pas seulement nord-américain. Ce courant encourage la culture d'attitudes mentales ou comportementales favorables au bien-être, comme la relaxation, la méditation, la gentillesse, la gratitude. Enfin, il s'agit d'un mouvement démocratique, puisqu'il permet à chacun de rattraper les inégalités de naissance, si l'on n'a pas eu la chance de venir au monde dans une famille équilibrée, qui nous aurait permis d'apprendre très

tôt, et intuitivement, à gérer nos émotions, à bien communiquer, à cultiver une bonne estime de soi, autant d'objectifs du « travail sur soi ».

Les détracteurs fourbissent trois types de critiques. Selon eux, cette incitation au « travail sur soi », tantôt explicite et tantôt insidieuse, relève d'une démarche inégalitaire, traçant de nouvelles lignes de ségrégation sociale entre ceux qui font l'effort du travail sur soi et ceux qui ne peuvent pas ou ne veulent pas le faire : ainsi, le tabagisme et le surpoids tendent de plus en plus à être des marqueurs sociaux de mauvais contrôle de soi, et sont mal perçus lors des entretiens d'embauche, comme le montrent les études sociologiques en matière de recherche d'emploi. En outre, l'injonction au travail sur soi constituerait une promesse mensongère, car le travail sur soi n'est bien évidemment pas une garantie de bonheur et de mieux-être ; il peut tout au plus en être un ingrédient facilitant, à condition que le rapport entre les investissements et les bénéfices soit favorable (la durée d'une psychothérapie ou son coût ne sont en rien des promesses d'amélioration). Enfin, les détracteurs du travail sur soi à tout prix y voient une source de pression et de déstabilisation pour ceux qui échouent ; il serait peut-être même un des facteurs de la multiplication des troubles dépressifs (la « fatigue d'être soi ») et anxieux (stress des performances et pathologies de l'estime de soi).

Contre la tyrannie du coaching

Car la poursuite d'un idéal peut évidemment devenir tyrannique, tant à l'échelle individuelle que collective. Comment faire pour que les impératifs modernes du travail sur soi ne nous pénalisent pas plus qu'ils ne pourraient nous aider ? Trois critères semblent s'imposer.

En premier lieu, veiller à ce que le droit à se développer ne devienne pas un « devoir de se développer ». Il ne faut surtout pas faire du travail sur soi une norme d'acceptabilité ou de respectabilité sociale (comme jadis le fait d'avoir suivi une psychanalyse était un signe de distinction dans les milieux intellectuels).

Il faut ensuite accepter les imperfections des uns et des autres. Si l'homme recherche liberté et bonheur, il doit comprendre que pour s'en approcher, il doit d'abord s'accepter imparfait, et s'aimer comme tel. Et tolérer que d'autres le soient aussi. La psychodiversité est sans doute aussi nécessaire aux sociétés humaines que la biodiversité l'est à l'ordre naturel...

Enfin, il s'agit d'élargir les objectifs du travail sur soi : ce dernier ne doit pas avoir l'ego pour seul but. Pour éviter les pièges de l'égotisme (culte du soi) et ceux de la poursuite aveugle et orgueilleuse de l'excellence, nous devons aussi intégrer les valeurs d'humilité, de solidarité, de gratitude, d'appartenance, dans toute forme de travail sur soi. À quoi cela nous servirait-il d'être parfaits, si c'est pour l'être seuls ? Nous avons besoin des autres davantage que les autres nous en ont besoin de nous. Comme le notait La Rochefoucauld : « Celui qui croit pouvoir trouver en soi-même de quoi se passer des autres se trompe fort... » Ce à quoi il ajoutait malicieusement : « Mais celui qui croit qu'on ne peut se passer de lui se trompe davantage encore. » ♦

Bibliographie

C. ANDRÉ, *Imparfaits, libres et heureux, Pratiques de l'estime de soi*, Odile Jacob, 2006.

M. LACROIX, *Le développement personnel*, Flammarion, (2ème édition), 2004.

M. R. LEARY et J. P. TANGNEY, *Handbook of self and identity*, Guilford Press, 2003.

P. HADOT, *Exercices spirituels et philosophie antique*, Albin Michel, (2ème édition), 2002.

C. R. SNYDER et S. J. LOPEZ, *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, 2002.

M. FOUCAULT, *Le souci de soi*, Gallimard, 1994.

Christophe ANDRÉ

est médecin psychiatre à l'Hôpital Sainte-Anne et enseignant à l'Université Paris X.