

ACTES SEMIOTIQUES

Du discours aux représentations du coaching : sémiotique d'une pratique protéiforme

From discourse to representations of coaching: semiotics of a protean practice

Pierre-Antoine Navarette

CeReS

pierre-antoine.navarette@unilim.fr

Numéro 127 | 2022

Résumé : La sémiotique du coaching présentée dans cet article à partir d'observations de terrain sur les mots du coaching, met en évidence les représentations d'une pratique ouverte oscillant entre des pôles tensifs : posture frontale ou latérale du coach, pratique de l'urgence ou pratique de la maturation débouchant sur l'action, structure du coaché égocentrée ou allocentrée. Ces trois dimensions réunies, celles d'une deixis pragmatique, révèlent alors des formes sémiotiques du coaching, entre coaching coercitif et coaching réflexif, et autant de stratégies du coaché pour évoluer en milieu entrepreneurial. Au-delà des représentations, entre doxa et para-doxa, entre sociolecte et idiolecte, c'est la pertinence du coaching en tant que langage à part entière qui est interrogé : un statut sémiotique en devenir faisant de la pratique un mode de communication et de signification aux enjeux modernes. Le coaching serait alors une fonction sémiotique de l'agir, et du réinvestissement ontologique pour un coaché en quête de sens. De fait, mise à part une dénomination parfois qualifiée de magique ou fourre-tout, la pratique du coaching apparaît comme un puissant outil d'incarnation sémiotique.

Mots clés : coaching, pratique, langage, représentations, stratégies

Abstract: The semiotics researches on coaching presented in this article, based on field observations on the words of coaching, put into evidence the representations of an open practice oscillating between two tension poles: frontal or lateral posture of the coach, short-term practice or long-term one leading to the action, egocentric structure of the coachee or allocentric one. These three dimensions combined, those of pragmatic deixis, then semiotic forms of coaching, between coercive coaching and reflexive one, and as many strategies to adapt in an entrepreneurial environment. Beyond the representation, between doxa and para-doxa, between sociolect and idiolect, the relevance of coaching as a language in its own right is questioned: a semiotic status in the making that makes this practice a mode of communication and meaning responding to modern issues. Coaching would then be a semiotic function of acting and ontological reinvestment for a coachee in search of meaning. In fact, apart from a name sometimes qualified as magical or rag-bag, the practice of coaching appears to be a powerful tool of semiotic incarnation.

Keywords: coaching, practice, language, representations, strategies

Pratique qualifiée parfois de « magique » (Deret 2021 : 183) – le coach utiliserait même une « baguette magique » (Fatien 2008 : 203) –, le coaching moderne, se situe au carrefour de plusieurs disciplines : la psychologie comportementale, l'enseignement, le conseil, le tutorat et le mentoring (Paul 2004 : 23). Cette pratique protéiforme bénéficie par ailleurs traditionnellement d'un double héritage historique et scientifique : la maïeutique socratique d'une part (Barreau 2017 : 1), et l'approche psy-communicationnelle de l'école de Palo Alto d'autre part (Rappin 2013 : 1). Au point qu'on peut se demander finalement ce qu'est le coaching de nos jours, ce qu'il signifie en pratique. Si la visée est toujours l'émergence d'une signification nouvelle pour le sujet, d'une prise de conscience, d'une amélioration de soi ou d'une situation, le coaching apparaît comme une discipline-valise, voire fourre-tout : point de vue renforcé par l'absence de diplôme de coach officiel à l'échelle nationale française. La confusion terminologique autour du coaching aujourd'hui viendrait par ailleurs de l'enchevêtrement complexe des représentations du coach ou du coaching issues des parties saillantes des pratiques du coaching depuis son essor au tournant de l'année 1960. Mais si cette forme d'accompagnement, à la fois contestée et montant en puissance au XXI^e siècle (Paul 2004 : 23), peut se définir comme une pratique signifiante, son mode d'entrée dans la sphère du sens – la sémiotique lotmanienne – passe en premier lieu par le langage : et le coaching devient lui-même, en y pénétrant, une forme langagière (Fontanille 2010 : 2).¹ Par conséquent, eu égard aux valeurs qu'ils véhiculent, le langage « coaching », et la pratique du « coaching », définis par leurs occurrences, leurs modalités sémiotiques, méritent d'être interrogés. Le coaching se présente en effet comme le vecteur de *représentations* assimilables à un contenu sémiotique. Ces représentations se traduiraient comme l'empreinte d'une perception évaluative de la réalité :

Les représentations sociales constituent une modalité particulière de la connaissance, généralement qualifiée de « connaissance de sens commun », dont la spécificité réside dans le caractère social des processus qui les produisent. Elles recouvrent donc l'ensemble des croyances, des connaissances et des opinions qui sont produites et partagées par les individus d'un même groupe, à l'égard d'un objet social donné. C'est d'ailleurs en ce sens que l'on parle aussi, pour les définir, de « théories naïves » faisant référence en cela à des constructions plus ou moins élaborées, mais qui s'opposent à celles de l'expert ou du scientifique. Ce dernier point est fondamental. Car c'est en cela que les représentations sociales constituent un lieu privilégié où s'exprime la pensée sociale.

En fait, le concept de « représentation collective » est relativement ancien. On en découvre l'origine chez Durkheim (1898) qui, le premier, souligna l'importance fondamentale de la pensée sociale, montrant ainsi la spécificité et surtout la primauté du social par rapport à l'individuel. Mais ce n'est que beaucoup plus tard que la psychologie sociale a fait des représentations collectives l'un de ses centres d'intérêt. Reformulé par Serge Moscovici

¹ Cf J. Fontanille, in « L'analyse des pratiques : le cours du sens », p. 2. « Le sémioticien ne s'intéresse pas aux pratiques en général, mais en tant qu'elles produisent du sens, et plus particulièrement à la manière dont elles produisent chacune leur propre signification ; la spécificité de l'approche sémiotique, au sein des sciences humaines et sociales, implique que toute tentative de compréhension et d'interprétation de quelque objet d'étude que ce soit réponde implicitement, ou explicitement, à ces deux questions préliminaires : en quoi la compréhension de l'objet d'étude implique-t-elle une dimension spécifique de « signification », qui en fait un « objet sémiotique » ? »

(1961, 1976), à l'occasion de son étude princeps sur les représentations de la psychanalyse, le concept a été replacé d'emblée dans un cadre théorique remarquablement structuré et cohérent, qui a ouvert la voie à une importante série de recherches. (Guimelli 1999 : 63)

La problématique qui en découle est formulée ici : le langage serait-il uniquement le reflet poli et pratique, la représentation commode d'une éthique organisationnelle voire managériale pour laquelle le devenir humain rime avec savoir-faire et performances au sens sémiotique du terme ? Autrement dit, le coaching serait-il une *forme sémiotique* au service *stricto sensu* d'un mécanisme sociétal moderne à l'ère des consignes libérales prônant l'adaptation de tous et pour toute situation (Salman 2015 : 60-61)² ? C'est là prendre comme critère d'observation uniquement le dit coaching professionnel, en occultant les autres formes de coaching, du développement personnel, ou coaching de vie, jusqu'à l'accompagnement à l'insertion, en passant par le coaching scolaire. Autant de langages que de coachings, autant de pratiques que de stratégies discursives. Pour répondre à ces questions, notre étude se base sur l'approche sémiotique du discours et des pratiques afin de décrypter le coaching tantôt comme une pratique signifiante, tantôt comme un langage sémiotique, mais toujours comme le témoin de représentations sous-jacentes. L'hypothèse originelle de notre réflexion s'appuie en effet sur les découvertes issues des sciences cognitives et de la linguistique anthropologique (Lakoff, Johnson : 1986). Les objectifs issus de ces réflexions sont déclinés de la manière suivante : nous analyserons un corpus linguistique généré par une double entrée – « qu'est-ce que le coaching ? » et « qu'est-ce qu'un coach ? – et recueilli auprès de praticiens coachs, ou reconstitué d'après notre propre expérience d'accompagnateur et lecteur d'ouvrages. Cette étape nous permettra après-coup de dégager les représentations qui gravitent autour du coaching de nos jours, et de schématiser les organisations sémantiques ainsi que les structures syntaxiques propres à cette pratique.

1. Sémiotique du discours ou sémiotique des discours ?

1.1. Précisions épistémologiques

Quand on utilise la formule *sémiotique du discours du coaching*, on pourrait s'attendre à un discours univoque dont découlerait une pratique uniforme. C'est le constat établi par Sybil Persson et Baptiste Rappin dans l'article *Il était une fois le coaching*, pointant ici une homogénéité du langage coaching en pratique (Persson, Rappin 2013 : 42). On aurait ainsi un langage du coaching conventionnel et une pratique équivalente et signifiante, qui serait la partie la plus saillante dudit coaching professionnel. Face à cette simplification commode d'un point de vue méthodologique, qui aurait pour but premier de dégager une forme langagière du coaching, universelle et dominante, la démarche du sémioticien oppose la complexité de la sphère de la signification (Fatien 2008 : 195). Cette sphère, ou sémiosphère, est bien constituée de la multiplicité des langages (Lotman 1999 : 10-16). Aborder la

² NB : « Les termes de réseau, de connexion, de flexibilité, d'activité, de projet mais aussi de créativité et de singularité également mises en avant par la « cité inspirée », y occupent une place centrale. Le coach y est valorisé comme celui qui « éveille » les esprits. Nous ne considérons pas que ces discours correspondent à des pratiques effectives dans les entreprises ; nous montrons au contraire, par ailleurs (Salman, 2014), que la pratique du coaching va plutôt à l'encontre des principes professés par le néomanagement. En revanche, le discours managérial a sensiblement changé dans les années 1990. » (Salman 2015 : 60)

sémiosis du coaching s'offre donc à nous comme un terrain d'étude vaste et complexe, à propos duquel nous nous posons les questions suivantes : y aurait-il autant de discours sur le coaching que d'individus et de praticiens ? Quels sont par conséquent ces discours multiples et quels sont les acteurs de ces langages hétéroclites ? Surtout, peut-on cliver et catégoriser ces discours d'après leur contenu, leur fonction, leur visée ? Le premier axe de recherche pourrait être alors reformulé ici sous l'intitulé *sémiotique des discours du coaching*.

1.2. Ordonnement des catégories discursives

Lorsque les analystes parlent du coaching, ils se penchent essentiellement sur deux modèles discursifs : celui du coach d'une part, et celui du coaché d'autre part. Dans notre étude, nous avons fait le choix de dépasser ce clivage et d'étendre à d'autres catégories l'analyse du discours ou des discours. Si les terminologies opposées *idiolecte vs sociolecte* sont déjà utilisées dans les analyses sociolinguistiques ou sémiotiques, il nous semble en effet que l'analyse doit reposer sur une classification d'abord plus large :

- Discours intralinguistique, à l'intérieur d'un groupe/population donnée
- Discours extralinguistique, à l'extérieur du même groupe/population

Ces discours se déclinent ensuite respectivement : le discours intralinguistique comprend le discours institutionnel ou sociolecte, pour ne pas dire jargon, et l'idiolecte ; autrement dit, ce qu'est la parole par rapport à la langue, le langage propre à chaque coach ; de même, le discours extralinguistique, ce discours sur la pratique d'un point de vue externe, comporte le discours populaire ou profane où se situeraient les stéréotypes, et par opposition le discours scientifique, ou savant, où l'on observe les formes méta-langagières :

- Discours institutionnel *vs* discours du praticien : *sociolecte vs idiolecte*
- Discours du profane *vs* discours scientifique : *doxa vs paradoxa* (au sens premier des termes)

On retrouvera dans cette analyse la dichotomie saussurienne en matière de fait de langage : d'un côté, la langue, correspondant dans notre étude au discours institutionnel sur le coaching en théorie, est celle de la référence du discours ; de l'autre, la parole, correspondant au discours que s'approprie le coach dans sa pratique, l'usage donc, qui est celui du jargon du milieu coaching.³

1.3. Tableau des occurrences sémantiques

De nos observations de terrain, de nos lectures et d'une enquête menée auprès d'une équipe de coachs professionnels, il résulte la grille d'analyse suivante où nous avons répertorié les mots clés du discours du coaching et sur le coaching. Ce tableau a essentiellement une valeur descriptive et

³ Il existe un point commun entre *sociolecte* et *paradoxa* : ces discours sont travaillés par une institution, figés par une réflexion sur la définition du coaching. *A contrario*, l'*idiolecte* et la *doxa* procèdent par instinct du discours, sans remaniement ou recherche de structuration, comme si le discours individuel se manifestait par rapport à la pratique, tandis que le discours institutionnel travaillerait ladite pratique.

récapitulative, et non analytique et exhaustive. Les catégories ne sont pas exclusives, et sont réparties ici de manière isolée par commodité méthodologique : un expert peut aussi bien être praticien par exemple.

	Discours intralinguistique		Discours extralinguistique	
	Institutionnel (Sociolecte)	Du praticien (Idiolecte)	Populaire (Doxa)	Scientifique (Paradoxa)
Type d'énoncés linguistiques	« performances » « changement » « transformation » « accompagnement » « objectifs » « questionnement » « prises de conscience »	« accompagnement » « révélateur » « alignement » « motivateur » « épanouissement » « inspiration » « accomplissement » « stimuler, titiller » « prise de conscience » « questionnement »	« moteur » « entraîneur » « professeur » « booster » « déblocage » « conseiller » « orienter » « diriger » « guider »	« accompagnement » « réflexivité » « écoute » « cheminement » « maïeutique »

Tableau 1. Occurrences sémantiques générées par l'enquête coaching

2. Des discours aux représentations sociales

D'après le tableau des occurrences obtenu, trois dimensions majeures du discours sur le coaching se dégagent : l'espace, le temps et le sujet. Ces trois instances discursives correspondent aux instances énonciatives de la deixis qui ancrent le sujet dans la relation espace-temps nécessaire à la mise en place de toute forme de discours. Ainsi, lorsque l'on parle du coach ou du coaching, on en élabore un système représentationnel dans la mesure où l'on construit, plus ou moins consciemment, une vision spatiale, liée à la position qu'il occupe dans sa pratique ; on se fait également une idée temporelle du processus du coaching (durée, effet) ; enfin, le discours sur le coaching reflète la morphologie de la structure du sujet (structure ontique). Ainsi, par exemple, pour un profane, le coach sera celui qui dirige le sujet, dans un espace-temps caractérisé par la position « devant » (espace) et par la génération de « déclics » (temps) afin que l'individu s'accomplisse et avance (sujet).

2.1. La dimension spatiale

On relève ainsi trois catégories spatiales structurant les discours : le /devant/, le /derrière/ et l'/à côté/. À ces positions horizontales – frontale, dorsale, latérale – pourraient correspondre des positions verticales : /en-dessous/ (« étayer ») vs /au-dessus/ (« surplomber »). La croisée des axes sémiotiques spatiaux horizontalité vs verticalité semble ici situer le coach tantôt sur un plan moteur, tantôt sur un plan vectoriel, mais toujours occupant une fonction adjuvante, que celle-ci soit en position haute ou basse. Autant de positions spatiales et sociales où se situerait donc, idéalement, le coach. À la suite du classement des axes spatiaux caractérisant l'accompagnement moderne que relate Maela Paul dans *L'Accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, (Paul 2004 : 141) et de l'ordonnement des occurrences sémantiques relevées, nous pouvons appliquer au coaching une répartition sémiotique tripolaire caractéristique où apparaît le système de représentations sous-tendant les pratiques sensibles :

Pôles tensifs	Catégories Spatiales	Catégories performatives	Modalités sémiotiques	Occurrences sémantiques	Discours
Pôle tracteur	/devant/	/récompense/	/entraîner/	« tirer vers le haut » ; « carotte » ; « guider » ; « inspirer »	Doxa, sociolecte
Pôle directeur	/derrière/	/sanction/	/diriger/	« pousser » ; « bâton » « coup de pied au derrière »	Doxa
Pôle vecteur	/à côté/	/accompagner/	/réfléchir/	« accompagner » ; cheminer » ; « écouter », « questionner »	Paradoxa, idiolecte, sociolecte

Tableau 2. Régimes sémiotiques de la spatialité du discours sur le coaching

Ce système révèle deux fonctions basiques du coach selon la perception sociale que l'on s'en fait : une fonction motrice voire coercitive et une fonction vectorielle voire réflexive. Les représentations issues des discours caractérisés permettent de mesurer l'évaluation de la discipline par les pairs, les experts, les profanes, et de saisir la complexité des sensibilités des praticiens. Soit la schématisation suivante :

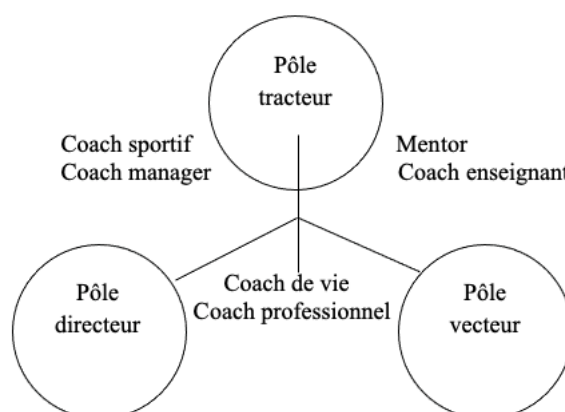


Schéma 1 : pôles tensifs du coaching

2.1.1. Les catégories /devant/ et /derrière/

Les catégories spatiales /devant/ et /derrière/ sont issues des occurrences sémantiques suivantes associées aux occurrences génériques initiales : « motivateur », « faire avancer », « entraîneur », « tirer vers le haut », « pousser ». Dans les représentations sociales courantes (doxa), elles tendent à positionner le coach par rapport au coaché sur un plan certes horizontal mais toujours de manière tensive et directive. La position verticale surplombante lui est toujours associée : dans ces conditions, l'acteur principal du processus d'accompagnement (/pouvoir faire/) reste le coach, en ce sens qu'il génère et impulse la dynamique de changement de manière descendante. La responsabilité ainsi que les conditions d'évolution de la situation du sujet se déplacent presque totalement sur le coach et tendent à décharger le coaché qui devient un acteur passif car motivé par des directives ou des conseils (/non pouvoir faire/ ; /devoir faire/) :

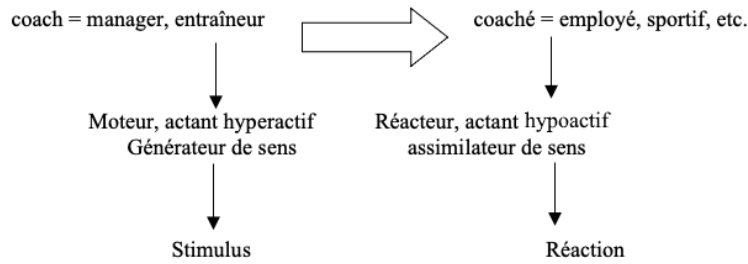


Schéma 2. Configuration sémiotique des pôles tenseur et directeur

Du point de vue sémiotique, on peut traduire ce processus dans un schéma actantiel où le coaché n'est pas entièrement le bénéficiaire de la quête. Il s'inscrirait dans un procès collectif et agirait toujours pour une structure, une entreprise, une équipe. Cette représentation unidirectionnelle est héritée du modèle de processus managérial anglo-saxon des années 1960 : la « carotte et le bâton ». L'objectif est de faire avancer les employés et éviter ainsi la stagnation entrepreneuriale afin de maintenir en équilibre la motivation des salariés dans une tension permanente. Le postulat de base du coaching est ici l'insuffisance ou l'incompétence salariale au regard d'un résultat attendu par rapport à un ou plusieurs objectifs donné(s) de manière injonctive. Les compétences du sujet sont alors considérées comme a-modales ou au mieux dé-modales : la modalité /devoir faire/ par exemple, indexée sur la logique [sanction + récompense], repose sur la modalité /ne pas pouvoir faire/ – ou /sous pouvoir faire/. Paradoxalement, la visée initiale du coach-manager est la compétence sur-modale, c'est-à-dire la compétence du /pouvoir faire/ augmentée et sans cesse renouvelée ou remise en question. Dans cette contradiction sémiotique de l'agir, la conséquence directe est la désubstantialisation des modalités /pouvoir faire/ et /vouloir faire/, c'est-à-dire la privation d'une autonomisation du salarié, enclin à suivre les logiques de progression et d'acquisition perpétuelle de nouvelles connaissances et compétences. La déstabilisation du sujet performant semble être sous-tendue par le mythe antique même du devenir sémiotique du sujet, tel qu'incarné par Sisyphe, condamné au mouvement perpétuel sans assise possible. Le sujet salarié moderne serait par conséquent un actant-sémiotique évoluant dans un espace de performance constante, en même temps que ces compétences modales sont jugées insuffisantes : l'opposition a-modalisation/dé-modalisation vs sur-modalisation deviendrait la logique sémiotique comportementale propre au coaching hérité du management des années 1960. Il est alors possible de comparer la pratique du coaching aux « nudges », en ce sens que le coach-manager incite le salarié à /pouvoir faire/ ses missions à partir d'un /faire croire/ que son action a pour visée sa propre liberté, voire son salut par le travail. Comme le rappelle Anouar Ben Msila :

Dans le nudge, concrètement, le Destinateur fait croire au sujet qu'il agit en toute liberté, et que cette liberté se situe, à l'évidence, sur l'être, et relève du vrai. Eu égard au faire incitatif approprié, il est fait en sorte que le sujet choisisse ce qu'il aurait pu et aimé retenir par lui-même. C'est pourquoi la liberté de choix ne semble pas compromise, mise en doute. Or, dans certains cas, la liberté de choisir fait l'objet d'altération, de compromission, et c'est là que réside la face cachée du nudge quand celui-ci n'est pas fondé sur de bonnes intentions. Il repose en effet sur /un faire croire vrai/, créant chez le sujet une impression de vérité. (Ben Msila : 2021)

Ainsi, les nudges, dans les stratégies managériales, cette « incitation douce » puisque bornée par la « carotte et le bâton » comme modalité dynamique incitant à l’agir, implique des stratégies adaptatives du sujet, entre deux pôles : l’évitement, la procrastination pour ne pas agir sous la contrainte contrôlée (qui rappelle la fameuse nouvelle de Melville, *Bartelby*, et son « I would prefer not to »), que l’on pourrait appeler les *stratégies tangentes* ; et la surperformance pour faire la démonstration d’une performance conduisant souvent à l’épuisement professionnel, *stratégies dites démonstratives* ; ou encore la résistance, étape préliminaire à la rébellion pour s’affranchir, ou *stratégie de confrontation*. Toutefois, à ces représentations témoins d’une époque déterminée se mêlent des visions plus modernes du coaching, qui tendent à dépasser la fonction « coercitive » du coach manager pour envisager une fonction « réflexive ».

2.1.2. La catégorie /à côté/

Les occurrences issues des institutions coaching ou des penseurs de l’accompagnement positionnent le coach et le coaché sur un même plan latéral. Dans cette configuration représentationnelle, le coach est précisément à côté du coaché pour l’aider à cheminer et prendre conscience des réalités présentes en lui et gravitant autour de lui. Coacher, ou accompagner, instaurerait alors *de facto* une relation hétérarchique, et non plus hiérarchique, si bien que le coach devient un révélateur de potentiel plutôt qu’un leader ou un directeur. Ce glissement de sens de la pratique survient avec l’avènement des codes déontologiques du coach dans les années 1990 ainsi qu’avec les travaux de recherches des penseurs de l’accompagnement tels que John Dewey, Gaston Pineau, Maela Paul, Carl Rogers. La configuration sémiotique obtenue peut être schématisée ainsi :

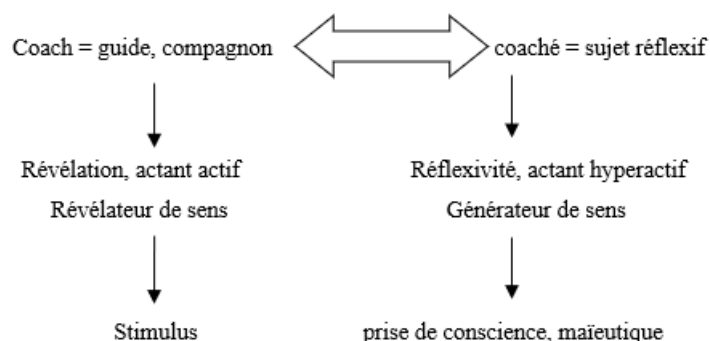


Schéma 3. Configuration sémiotique du pôle vecteur

Dans cette configuration sémiotique, qui est celle d’une maïeutique dérivée du questionnement socratique, la modalité épistémique /pouvoir faire/ revient au coaché tandis que le coach se voit attribuer celle du /savoir faire/. Le glissement actantiel induit une structure non-directive, auto-analytique, par le biais de questions ouvertes à destination du sujet, devenant alors (hyper) actif. Autrement dit, le bénéficiaire de la quête bascule véritablement du côté du coaché qui voit le coach devenir un adjuvant transformateur ou révélateur. Le système coaching moderne reposerait alors sur un processus tensif de *conversion* du sujet dont le coach assure la *fonctionnalité et l’efficacité* : le sujet coaché se *métamorphose* par la conversion « magique » de la relation instaurée par le coach qui révèle les potentialités.

2.2. La dimension temporelle

2.2.1. Déclat vs maturation

Si les discours du coaching sont pénétrés de métaphores spatiales, liées aux représentations des schématiques d'actions mises en place pour « faire avancer » le sujet visé, ils sont en même temps traversés par des expressions manifestant la temporalité de l'action et centrées sur une dialectique des formes du vivant. Cette *vivance* sémiotique est le propre d'une pratique qui se divise en deux champs antagonistes : d'un côté, dans le champ de l'/instantané/, on relève dans les discours des praticiens ou des sujets coachés les expressions : « créer le déclat », « agir maintenant », « commencer le plus tôt possible » ; de l'autre, dans le champ de la /durée/, on observe des formules-type telles que : « avancer à son rythme », « prendre le temps de la réflexion », « prendre conscience à long terme », « cheminer », etc. On aurait ainsi deux formes sémiotiques temporelles pour des conceptions du coaching diamétralement opposées : l'*ici-et-maintenant* vs le *là-bas-à-venir*, issues respectivement du monde sportif et des philosophies pragmatiques américaines des années 70, et du monde des institutions médicales françaises. L'expression consacrée « battre le fer tant qu'il est chaud » convient ici pour traiter les problématiques de « l'agir sur le champ ». La formule anglo-saxonne « *do it now !* » résume alors le propos et traduit une forme de coaching urgentiste, insistante et incitant à passer à l'action. La visée est bien sûr l'efficacité, le gain de temps, la rationalisation de la temporalité sur l'échelle du vivant. *A contrario*, selon la célèbre moralité « rien ne sert de courir, il faut partir à point », cette autre temporalité du rythme propre à chacun est mesurée selon l'angle d'un processus de maturation dans l'accompagnement, de l'observation, des transformations sur le long terme. Autrement dit, soit on traite l'inertie, la stagnation, par la coercition temporelle dans un champ à venir restreint et sous l'angle de l'urgence, soit on la gère par le délai ou la progression sur le long terme via un protocole d'actions progressives, sans *forcing*.

2.2.2. Schématisation tensive des représentations temporelles

Du point de vue sémiotique, c'est l'ancrage déictique qui diffère en fonction des situations énonciatives dans lesquelles se situe le sujet. L'accent est mis soit sur l'*ici-et-maintenant*, en prenant comme base temporelle le temps présent, celui de l'existence (urgence), soit sur le *là-bas-à-venir*, indexé sur une temporalité future, celle de l'expérience (maturation) – (Bertrand, Fontanille 2018 : 1-2). Le tableau suivant récapitule les conclusions issues de la première partie :

Origine	Forme	Régime temporel	Occurrences sémantiques	Temporalité sémiotique	Effets
Coaching US Monde sportif	Déclic	Instantanéité Urgence	« Créer le déclic », « agir maintenant », « Commencer le plus tôt possible »	Temps de l'existence	Coercition Direction
Coaching France Monde médical	Maturation	Durée Délai	« Avancer à son rythme », « prendre le temps de la réflexion », « prendre conscience à long terme », « cheminer ».	Temps de l'expérience	Relativisme Progressisme

Tableau 3. Récapitulatif des régimes sémiotiques temporels

La façon dont le régime de la temporalité du coaching impacte le sujet sémiotique peut être schématisé au moyen d'un cercle, le sujet, d'une tangente, la durée, d'une sécante, l'immédiateté :

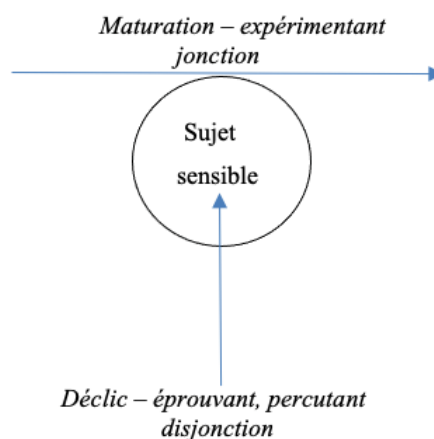


Schéma 4. Impact des régimes sémiotiques temporels sur le sujet

En d'autres termes, il y aurait un temps de l'événement, *ponctuel* ou *itératif*, qui frappe le sujet sémiotique de manière frontale, et un temps du cheminement, *duratif*, qui travaille le sujet de manière latérale. Ces deux régimes complémentaires participent des fondements du coaching moderne, entre *incision/percussion* et *profusion/diffusion*.

2.3. La dimension ontique

2.3.1. Le sujet performatif en devenir

La troisième dimension de la deixis est traduite par la *structure ontique* qu'incarne le sujet énonçant ou performant. Autrement dit, après l'espace et le temps, comme dimension structurale élémentaire, il s'agit de s'intéresser ici au devenir du sujet coaché au sein d'une pratique de type coaching. Cette sous-partie prend appui sur la conception antique chez Héraclite de l'être et de l'univers en permanente transformation, en évolution : le devenir en effet semble être la modalité ontique

dynamique s'opposant au figisme de Parménide bornant le sujet à un état unique immuable. Quand on entend les discours autour du coaching, ceux qui révèlent l'essence de la pratique, les commentaires suivants apparaissent :

Au sein d'un discours humaniste et progressiste (Rappin, 2005), le décompte opéré sur les définitions (Persson, Bayad, 2007 : 162) met en relief les termes les plus fréquents (en italiques ci-après) :

- le coaching est une affaire de *personne(s)* ;
- il se traduit par un *accompagnement* à vocation d'*aide* ;
- il concerne des *situations* le plus souvent *professionnelles* en *entreprise* ;
- il *vise un objectif de performance* assorti de *changement* au plan *professionnel* ;
- pour *permettre d'atteindre, d'améliorer, de développer et d'optimiser son potentiel et/ou ses responsabilités et devenir meilleur*. (Persson, Rappin 2013 : 42)

Quelques remarques s'imposent. D'une part, la fonction du coach est celle de l'adjuvant, et vise à faire passer le sujet coaché d'une situation atone, initiale, dépolarisée à une situation intense, finale, polarisée. La quête est très souvent la réussite socioprofessionnelle du sujet, le destinataire et le destinataire sont la même personne. Du point de vue de la sémiotique narrative, ces expressions-type peuvent être en effet caractérisées d'après un modèle actionnel et actantiel (Bournois 2011 : 5-6). D'autre part, le coach impulse ainsi une dynamique de changement, une logique de transformation mentale (« devenir meilleur »)⁴ et comportementale (mise en action) traduite sous la forme *permanence vs changement*. Enfin, du côté du coaché, l'expérience coaching est vécue soit comme un retour à une action de performance, un fonctionnement, soit comme une potentialité de s'accomplir voire s'épanouir, soit l'opposition entre /pouvoir faire/ performatif et /pouvoir être/. A la quête de performance s'ajoute et/ou s'oppose une quête de sens, générée par des formes de désorientation vis-à-vis de la signification accordée au vivant, à la vie en général, comme une constante sémiotique universelle répondant à la question philosophique : quel est – avec la double acception de directionnalité et de signifiante – le sens de la vie ? Le système ontique peut alors être synthétisé de la manière suivante : *perte vs gain* ou *absence de sens vs complétude*.

2.3.2. La structure ontique tensive

Mais la dynamique de la structure ontique, à la lecture des propos de Rappin ci-dessus, nous invite à décaler la perspective en incluant deux modes existentiels du coaching chez le coaché : pour soi, dans une visée auto-suffisante, autonome et égocentrée vs pour la structure (entreprise, famille, groupe), dans une visée nécessitante/dépendante et allocentrée. On assiste tantôt à un procès d'*individuation* (soi pour soi), tantôt à un procès de *transindividuation* (soi pour la collectivité). Les formes sémiotiques ontiques, que l'on pourrait qualifier de morphologie sémiotique du sujet, se déclinent en deux sous-catégories : l'*intense*, avec l'*épanouissement* ou l'*accomplissement* de soi et qui correspond à une forme totale pleine de l'individuation et l'*extense*, avec le *déblocage* de soi comme forme temporaire. La réciproque du côté

⁴ NB : Dans *Penser l'accompagnement adulte*, Boutinet qualifie l'essence de l'accompagnement et par conséquent du coaching de processus de « métamorphose » (Boutinet : 2007 : 9,26-27).

de la transindividuation se présente alors ainsi : le *fonctionnement* (intense) comme état maximal dans le collectif, et la *performance* (extense), comme forme ponctuelle. L'hybridité du sujet coaché, au sein de la structure ontique, montre les variations subjectales inhérentes à son devenir. En synthèse, deux autres pôles sémiotiques émergent alors : un pôle *extraversif* ou *allocentré* (pour une structure, pour une performance collective) vs pôle *introversif* ou *égocentré* (pour soi, pour son propre épanouissement). La distribution apparaît de la sorte dans le schéma suivant :

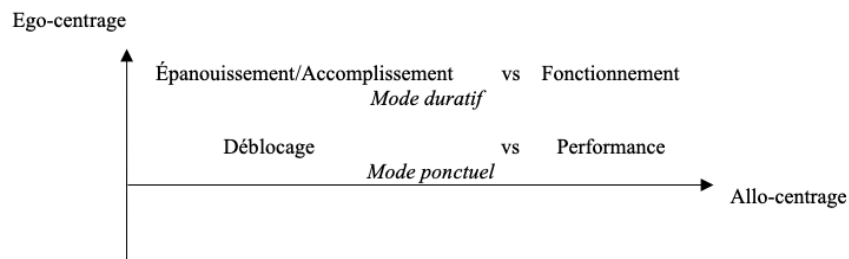


Schéma 5. Structure ontique tensile du sujet coaché

Dans une dynamique sémiotique, la structure tensile du devenir du sujet peut être interprétée comme une syntaxe élémentaire propre à la pratique du coaching. Les réglages sensitifs de l'esprit mais aussi du corps engageant s'effectuent sur fond de sémantique élémentaire, *permanence/immuabilité vs changement/dynamisme*, comme énoncé plus haut, qui peut être réduite à l'opposition *stagnation/inertie vs progression/vitalisme* ou encore *absence de vie vs vie*.

Conclusion

Les schématiques sémiotiques du coaching que nous avons dégagées ici ont été saisies par la textualisation des pratiques via un questionnaire orienté soumis à une communauté de coachs professionnels, générant des manifestations discursives signifiantes : si la pratique est prise par les textes, dans les textes, comme un cliché photographique à un instant *t* de sa mouvance, il est alors possible de définir son cours d'action, ses modes d'expression, ses critères de sémiotité. Nous avons ainsi relevé des constantes de signification générant autant de représentations sociales : d'une part, du point de vue sociétal, il apparaît que les modèles discursifs autour du coaching sont multiples et interpénétrés. Autrement dit, il n'y a pas de pratiques de coaching unilatérales, puisque la relation coach/coaché travaille la pratique elle-même du discours par les modalités interactives qu'elles suscitent, dans un jeu d'adaptation perpétuelle. C'est le cas du coaching scolaire par exemple, où la posture du coach auprès du public jeune relève tantôt de l'accompagnement, tantôt du counseling, tantôt du monitoring. D'une part, du point de vue individuel, dans le discours populaire relevant de la *doxa*, le coaching oscille entre deux pôles : un pôle tracteur et moteur à l'avant, qui tire le coaché vers l'avant et vers le haut, et un pôle directeur, qui pousse à l'arrière le coaché dans la même direction. D'après l'interprétation et les représentations du coach ainsi véhiculées, celui-ci assure une fonction surplombante « derrière » ou « devant » le coaché pour le « contraindre » à avancer et à réussir. C'est d'ailleurs une des représentations les plus communes du métier, hérité du domaine sportif où le coach est avant tout un entraîneur mobilisant des compétences techniques (/pouvoir faire/) chez les coachés. Nous avons exprimé volontairement ces quelques situations en termes strictement fonctionnalistes et mécaniques, comme si le système coach/coaché pouvait être réduit à une machine automatisée ayant

pour vocation unique d'aller de l'avant en rompant une forme d'inertie (/vouloir faire/ vs /non vouloir faire/). Ces logiques actionnelles sont elles-mêmes mues et retravaillées sémiotiquement par les métaphores temporelles qu'elles génèrent. Ainsi, le coaching est pénétré par les métaphores de l'immédiateté et de la durée, comme si la trajectoire du coaché semblait gouvernée par le flux présent, instantané, immédiat (déclat) et le flux continu, processuel du long terme (maturation) : entre passage à l'action et prise de conscience. Cette dialectique de l'*ici-maintenant* et du *là-bas-à-venir* du point de vue sémiotique repose elle-même sur deux principes du vivant traversant les débats philosophiques : éphémère vs durable. Ils rejaillissent dans les courants de type coaching hérités d'une part du monde sportif et du système de pensée américain : « *do it now* » et « *do it yourself* » (*self-made man*), et d'autre part du monde médical et des bases d'accompagnement à la française. La dichotomie *déclat vs maturation* s'est généralisée au fil du temps depuis l'ère du coaching élitiste des années 70-80, et s'est formalisée dans le système actuel où la classe aisée se fait « coacher » (amélioration), tandis que la classe moyenne ou populaire se fait « accompagner » (dévaluation). Enfin, le pointage d'une structure ontologique nous amène à concevoir la pratique du coaching comme un processus dynamique de transformation du sujet coaché (Boutinet 2007 : 9, 346). Celui-ci passerait de l'homme au statut « signifiant », relégué à une forme vectrice d'absence de sens (perte désorientation, a-performativité), à l'homme « signifié », promu au rang de surhomme dit nietzschéen en tant que sujet capable d'agir et s'auto-déterminant (/pouvoir faire/). Autrement dit, le sujet coaché, par la vectorisation du coach, passe d'un statut de forme, du plan de l'expression du schéma esprit-corps, à un statut de fond, du plan du contenu : le passage du signifiant au signifié est ici la métaphore sémiotique de la puissance d'agir nietzschéenne (/pouvoir faire/, performativité), dans le *dasein* heideggérien (/pouvoir être/, manifestation de l'être). En synthèse, il s'agit de récapituler les dimensions sémiotiques prélevées à partir des discours *du* ou *autour du* coaching : 1) l'éloquence signifiante des représentations issues de la distribution quaternaire *sociolecte/idiolecte/doxa/paradoxa* et interpénétrées comme une intrication des modèles sociétaux et individuels ; 2) des discours et des pratiques oscillants entre des pôles tensifs fonction des catégories linguistiques engagées ; 3) l'appartenance du coaching à la catégorie langage ou pratique sémiotique, avec des sémantiques et une syntaxe élémentaire : le coaching comme un langage en soi, véhiculant ses valeurs normées. Pour répondre en définitive à la question centrale : le coaching est-il une pratique signifiante, au sens de langage sémiotique, à part entière ? Comme le rappelle Jacques Fontanille :

Si les pratiques peuvent être qualifiées de « sémiotiques », elles doivent pouvoir être assimilées à un « langage », et un langage ne se réduit pas au fait qu'il doit être doté d'un plan de l'expression et d'un plan du contenu. Certes, le repérage de ces deux plans et de leur corrélation est un minimum nécessaire, et l'une des premières tâches à accomplir est justement l'identification et la description du « plan d'expression » propre aux pratiques et de ses rapports avec les autres plans d'expression. Mais pour qu'il y ait langage, et sans qu'il soit nécessaire d'identifier quelque chose comme une « langue » dotée d'une « grammaire », il faut néanmoins aussi qu'il y ait des codes et des normes qui guident en quelque sorte l'attribution de valeurs aux formes syntagmatiques. (Fontanille 2010 : 3)

Dans ces conditions, l'hypothèse initiale peut être validée dans la mesure où nous avons démontré que la discipline-valise qu'est le coaching est bien déterminée par les pratiques et les discours qui la définissent : d'une part, le travail sémiotique des praticiens, penseurs, profanes, professionnels élargit le champ d'action du coaching ; d'autre part, leur production complexifie son devenir en donnant cette impression de pratique « fourre-tout » et « magique » dans le même temps. La résolution de ces tensions pourrait être envisagée avec la fixation d'un référentiel sémio-coaching en vue d'une diplomation coaching, dans la mesure où il en va du devenir institutionnel de la pratique ainsi que de sa crédibilité. Le flottement sémiotique ou l'indétermination universitaire au sein même du coaching tranche et détonne avec la volonté des acteurs du coaching de le (sur)représenter dans les institutions nationales.

Bibliographie

- BARREAU, P.
2017 « Le coaching : une forme d'accompagnement à part entière », *Information, données & documents*, n° 54, pp. 30-32.
- BEN MSILA, A.
2021 : « Approche sémiotique du nudge », *Actes Sémiotiques* [En ligne], n°124.
- BERTRAND, D. et FONTANILLE, J.
2018 *Régimes sémiotiques de la temporalité : la flèche brisée du temps*, Paris, PUF.
- BOURNOIS, F., CHAVEL, T. et FILLERON, A.
2011 *Le Grand livre du coaching*, Paris, Éditions de l'Organisation.
- BOUTINET, J.-P.
2007 *Penser l'accompagnement adulte*, Paris, PUF.
- DERET, E.
2021 « Regard prospectif sur l'accompagnement », *De l'accompagnement au coaching en entreprise*, Toulouse, Érès, « Société - essais », pp. 151-220.
- FATIEN, P.
2008 « Des ambiguïtés des mots/maux du coaching », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 6, pp. 193-211.
- FONTANILLE, J.
2010 *L'Analyse des pratiques : le cours du sens*, Chicoutimi, Protée.
- GUIMELLI, C.
1999 « Les représentations sociales », *La pensée sociale*, Paris, PUF (« Que sais-je ? »), pp. 63-78.
- LAKOFF, M. et JOHNSON G.
1986 *Les Métaphores de la vie quotidienne*, Paris, Minuit.
- LOTMAN, I.
1999 *La Sémiosphère*, Limoges, Pulim.
- PAUL, M.
2004 *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- PERSSON, S. et RAPPIN, B.
2013 « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, 2013/1, n. 311, pp. 41-60.
- RAPPIN, B.
2013 « Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching », *Communication et organisation*, n. 43, pp. 165-182.
- SCARLETT, S.
2015 « Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme » », *Travail et emploi*, n° 143, pp. 59-73.

Pour citer cet article : Pierre-Antoine Navarette. « Du discours aux représentations du coaching : sémiotique d'une pratique protéiforme », Actes Sémiotiques [En ligne]. 2022, n° 127. Disponible sur : <<https://doi.org/10.25965/as.7685>> Document créé le 14/07/2022

ISSN : 2270-4957