

LA VALEUR PROFESSIONNELLE DES COACHS : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE ?

Héloïse CLOET

Université Paris 1
Panthéon-Sorbonne

Résumé

Le coaching n'est pas qu'un concept attaché aux idées de performance individuelle et collective issu du sport. À l'origine, c'est une philosophie, un art de vivre. Il repose sur la conviction que, pour surmonter un obstacle, un individu a davantage besoin d'une aide pour actualiser son potentiel que d'une solution extérieure. Il vise le développement, l'autonomie et la responsabilisation. Entré dans les entreprises françaises il y a une dizaine d'années, il y est, aujourd'hui, l'objet d'un certain engouement. Quelles formes y prend-il ? Qu'y devient la philosophie qui le sous-tend ? Que leur apporte-t-il ?

On distingue généralement le coaching de résolution, le coaching de développement et le coaching stratégique. Ces trois formes de coaching représentent un continuum et correspondent pour le coaché à des stades croissants de maîtrise de son environnement. La première a pour ambition de permettre au coaché de résoudre une difficulté professionnelle comportementale ponctuelle ou récurrente. La seconde vise l'actualisation de son potentiel ainsi que l'acquisition de compétences sociales et transverses telles l'assertivité, la créativité, la réactivité... Son but ultime est d'aider le coaché à gagner en influence sur son entourage professionnel. Enfin, la troisième permet de mieux comprendre, piloter et transformer l'entreprise.

Une autre différenciation peut s'effectuer à partir du type de populations ciblées : des individus pris isolément ou des équipes, des gens ayant différentes fonctions : des dirigeants, des cadres supérieurs, des managers, des vendeurs...

Enfin, il ne faut pas confondre les coachs internes, c'est-à-dire salariés de l'entreprise, avec les coachs externes, c'est-à-dire des prestataires de services extérieurs. Tous deux sont, par ailleurs, fort différents du manager coach. En effet, ce dernier n'est pas coach à part entière. Il cumule les fonctions de manager et de coach.

Concernant l'apport du coaching à l'entreprise, il peut être vu à travers deux prismes principaux : celui de la stratégie et celui du management. Sous l'angle d'approche stratégique, le coaching peut, d'une part, apporter un soutien aux dirigeants ; il les aide à voir plus clair en eux-mêmes et à avoir une conscience accrue des contraintes et des opportunités que l'environnement recèle. En principe, les choix des dirigeants gagnent alors en liberté, en cohérence et en sérénité. Ceux-ci sont aussi, souvent, enrichis d'enjeux affectifs, éthiques et symboliques. D'autre part, vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie en tant que telle, de sa mise en place et de son suivi, le coaching stratégique témoigne d'une double ambition : celle d'avoir un projet tout en restant capable de s'adapter aux exigences de l'environnement. Aussi, le coaché apprend-il, par une démarche volontariste mais flexible, à tenir un cap face aux aléas. Du point de vue stratégique, le coaching peut donc aider l'entreprise à sauvegarder des facteurs de cohésion et de sens souvent mis à mal par la sphère économique actuelle, changeante et dominée par une froide rationalité mercantile.

Sous l'angle d'approche managérial, le coaching peut apporter une valeur ajoutée en termes de gestion des motivations, d'apprentissage, de responsabilisation mais aussi en matière de qualité de vie au travail. Effectivement, il est censé favoriser une bonne entente et renforcer l'estime de soi. Or celle-ci est en partie garante de la santé mentale.

Toutefois, la réussite du coaching dépend de la qualité de la relation coach-coaché. Mais de quel type de réussite parle-t-on au juste ? Lorsque le coaching, cet accompagnement d'un ou plusieurs salarié(s) dans leur vie professionnelle, est financé par l'entreprise, la réussite se confond avec le bénéfice du système global, c'est-à-dire celui formé par l'entreprise et le ou les salarié(s) coaché(s). Ceci n'est pas simple car les intérêts du ou des coaché(s) et ceux de l'entreprise peuvent diverger. Le coach pourrait desservir l'entreprise au profit de l'individu ou l'inverse, ce dernier cas de figure pouvant être perçu comme de la manipulation voire comme le paroxysme de l'emprise institutionnelle. L'entreprise doit donc faire appel à un coach de valeur. Ce n'est pas aisé car le coaching est une profession qui souffre d'un déficit réglementaire en dépit de la mobilisation d'associations.

Ces réflexions liminaires nous entraînent au cœur de la problématique, à savoir : Comment spécifier les relations coach-coaché ? En fonction de ces spécifications, qu'est-ce qu'un bon coach ? Quelles qualités doit-il posséder ? Comment doit-il se former ? Quels principes déontologiques doit-il respecter ? En bref, de quoi se compose sa valeur professionnelle et comment peut-il la développer ?

Cette recherche débute par une réflexion qui tourne autour de quatre axes : la spécification des relations coach-coaché, les qualités du coach, la formation ainsi que la déontologie et la réglementation de la profession. Certains comprennent déjà des hypothèses (cf. détail p. 13).

La réflexion sera enrichie par un approfondissement de l'état de l'art et par une méthodologie qualitative (recherches documentaires, entretiens semi directifs, observation participante et passive). Ceux-ci permettront aussi de préciser les hypothèses, de les enrichir et de les formuler, toutes, à terme sous une forme testable.

L'approfondissement des recherches dans la littérature porte sur différentes directions : le coaching (son origine, sa philosophie, ses techniques, ses champs d'application dans l'entreprise et dans le sport...), les labels, la réglementation, le développement (organisationnel, personnel et professionnel), les techniques thérapeutiques, les études sur les thérapeutes et les difficultés qu'ils rencontrent (si elles existent), les études sur le conseil et les difficultés propres à ce genre de professions (si elles existent), la performance, les mesures d'efficacité, différentes philosophies : le bouddhisme, celles des arts martiaux..., la religion : l'hindouisme... Outre le fait de bien connaître ce qui a été écrit sur le thème de recherche, il permet d'enrichir la réflexion par des thèmes connexes et surtout d'obtenir des concepts opérationnels pour appréhender avec plus de précision et de pertinence la question de recherche.

Les recherches documentaires visent, entre autres, à établir des comparatifs, porteurs d'enseignements, entre le coaching en France et celui des pays étrangers mais aussi entre le coaching en général et d'autres moyens destinés à accroître la performance.

Les entretiens semi directifs envisagés avec les différents acteurs du coaching (coachs, coachés, commanditaires, formateurs de coachs) feront l'objet d'une analyse de contenu dont les résultats seront soumis à l'analyse stratégique de Crozier. À partir de ce regard croisé, de la mise en évidence des intérêts de chacun mais aussi de l'éclairage du coaching sportif et de celui engagé à titre privé, il sera alors possible d'obtenir une meilleure compréhension des situations de coaching, de la relation coach-coaché et par la même d'avoir une connaissance un peu plus objective des conditions d'un coaching réussi.

Enfin, les observations passives et participantes envisagées ont pour but de tirer profit des expériences de l'auteur dans le sport en tant qu'ancienne pongiste de niveau national et de "coach" de jeunes sportifs. Elles ont aussi pour objectif de connaître le coaching d'entreprise de l'intérieur, en se formant à ses techniques, en voyant un coach travailler et en étant coaché.

Cette recherche sera donc tout d'abord descriptive et comparative. Mais ces descriptions et ces comparaisons seront effectuées afin d'expliquer les conditions d'un coaching réussi et en particulier ce qui fait la valeur professionnelle d'un coach. Effectivement, cette étude cherche à dégager les failles personnelles, organisationnelles et réglementaires afférentes au coaching dans le but d'émettre des propositions pour y pallier.

Introduction

Effet de mode ou technique tendant à supplanter le management "traditionnel" ? (Albert, Emery, 1999 ; Gautier, Vervisch, 2000 ; Cruellas, 1993). Bien implanté aux USA, le coaching se développe fortement en France. Et c'est apparemment de façon durable. Effectivement, le coaching séduit en alliant l'humanisme à l'efficacité (Stacke, Cosson, 2000). Une de ses ambitions est d'offrir à l'individu la possibilité rare de développer son potentiel à partir d'une relation de confiance. Cette relation est entièrement focalisée sur lui. Elle peut lui donner un formidable sentiment de valeur personnelle s'il a l'impression d'être enfin entendu et compris.

Le coaching pourrait donc pallier, en partie, à la déficience de contacts profonds, authentiques et respectueux en entreprise (Higy-Lang, Gellman, 2000). Il bénéficierait également à l'organisation en rendant ses membres plus adaptés à un environnement de plus en plus imprévisible (Higy-Lang, Gellman, 2000), c'est-à-dire autonomes, réactifs, adaptables (Maisons, 1999). Pour ces raisons, la littérature sur le coaching se développe fortement. On y trouve de la littérature générale sur le sujet (Higy-Lang, Gellman, 2000 ; Whitmore, 2001 ; Longin, 1998 ; Moyson, 2001) mais aussi des ouvrages ciblant diverses catégories de travailleurs pour lesquelles le coaching serait particulièrement utile : les vendeurs, les managers, les cadres dirigeants (Bernole, 1997 ; Desbordes, 1996 ; Leleu, 1995 ; Radon, 1999 ; Lenhardt, 1992, Maisons, 1999 ; Chavel, 2001).

Toutefois, une catégorie manque curieusement à l'appel : celle des coachs ! Celle de ces "Socrates des temps modernes" accompagnant les individus dans leur vie professionnelle ! En effet, si le métier de coach paraît utile, il semble également particulièrement difficile. D'après les quelques critères élaborés pour définir ce qu'est un bon coach : « Le coach est un expert de la relation humaine et du développement de potentiel, mais il est également un praticien de l'entreprise dont il doit posséder une bonne connaissance. » (Leleu, 1995, p. 245.)

Aussi le coach devrait-il disposer de qualités et de compétences d'ordre cognitif à l'égard de l'entreprise. Il devrait en connaître l'environnement, la composition et le fonctionnement, officiel et occulte. Le coach serait une personne expérimentée. Il ne serait pas dupe des jeux de pouvoir, des comportements politiques, des stratagèmes (Crozier, Friedberg, 1977). Il devrait aussi faire preuve d'un bon relationnel. Qualité indispensable pour établir un bon contact puis une relation adaptée et efficace avec le coaché et son entourage parfois ! Enfin le coach serait un professionnel formé aux techniques de son métier. Sa compétence psychologique devrait être avérée. Il devrait avoir effectué un réel travail de réflexion sur soi. Ce serait la condition indispensable pour qu'il ait conscience de ses désirs personnels et professionnels, de ses blocages, de ses craintes, du sens qu'il donne à l'accompagnement de tel ou tel coaché.

Ces compétences semblent requises car le coaching n'est pas un métier "tendre". C'est au contraire un métier "confrontant". Si le coach intervient pour aider un individu lors d'une prise de fonction ou lors de difficultés modérées au sein d'équipes, il intervient aussi en périodes de grands changements et de crise : fusion, restructuration, licenciements... Pourtant, selon l'avis de certains formateurs au coaching¹, la description précédente du coach s'apparente à celle du mouton à cinq pattes. Et au vu des formations qu'ils dispensent, les "nouveaux coachs" semblent lâchés sur le terrain avec avant tout et même en tout et pour tout une "boîte à outils".

Or les interventions d'un coach en faveur de l'évolution du coaché ne sont pas toutes sans risque psychologique pour ce dernier. Certaines demandent du doigté. Certes, il paraît indéniable que ce métier s'apprend en grande partie sur le terrain. Cependant une question dérangeante ne peut que surgir à l'esprit : pour des raisons financières, de gain de temps, ne forme-t-on pas des "simili coachs ou apprentis sorciers" ? Une réflexion rigoureuse sur l'efficacité, la formation et le développement personnel et professionnel des coachs est donc à mener. La recherche scientifique a ici son rôle à jouer car elle est le garant d'une méthodologie rigoureuse sur un sujet quasiment vierge et dominé par des ouvrages de praticiens (Devillard, 2001).

1. Propos tenus par des formateurs au coaching, lors d'une soirée d'informations sur la formation au coaching qu'ils proposent.

Problématique

Il s'agit tout d'abord d'obtenir une vision panoramique de cette évolution porteuse de craintes et d'espoirs qu'est le développement du coaching en entreprise, en France surtout : comment se compose le marché de cette profession ? Qui est coach ? Comment le devient-on ? Quelle est la réglementation en vigueur ? Ces questions ne sont que liminaires, adjacentes au cœur de la problématique. Elles ont pour but de mieux en comprendre la portée. Le cœur de la problématique est le suivant : comment spécifier les relations coach-coaché ? En fonction de ces spécifications, qu'est-ce qu'un bon coach ? Quelles qualités doit-il posséder ? Comment doit-il se former ? Quels principes déontologiques doit-il respecter ? En bref, de quoi se compose sa valeur professionnelle et comment peut-il la développer ?

Type de recherche

Étude exploratoire descriptive et explicative à visée prescriptive.

Finalités

Mieux comprendre la nature des relations coach-coaché, dresser un état des lieux afin de pouvoir recenser les failles personnelles, organisationnelles et réglementaires afférentes au coaching et d'émettre des propositions pour y pallier.

Plan du développement de l'article

Avant de présenter l'état d'avancement du cœur de la recherche, il s'agit de comprendre ce que recouvre le terme "coaching". Ce mot à la mode est en effet souvent galvaudé. Ensuite, au delà d'une littérature partisane, il convient de s'intéresser à ce que cette pratique de gestion des ressources humaines peut apporter à la stratégie et au management : une meilleure prise en compte des limites de la raison, une intégration accrue des enjeux symboliques et affectifs, un soutien en faveur de la motivation, de l'apprentissage, de la responsabilisation... avec son lot de peurs et de problèmes : l'emprise institutionnelle, les déviances que fait courir un manque de réglementation... Ceci explique l'enjeu d'avoir des coaches de valeur et d'une problématique cherchant à savoir de quoi se compose cette valeur professionnelle et comment la développer.

1. Qu'est-ce que le coaching ?

Un concept issu du sport

Timothy Gallwey (1984), un pédagogue de Harvard également spécialiste en tennis, en ski et en golf a mis en évidence l'idée que l'adversaire le plus redoutable qu'un joueur puisse rencontrer est celui qu'il porte en lui-même. Aussi s'est-il attaché à aider ses élèves à contrôler ou à dépasser leurs limites psychologiques afin d'améliorer leurs performances sans besoin d'un apport technique extérieur massif. C'est cette idée qui est à la base du concept de coaching, à savoir qu'un individu dispose en lui-même de ressources pour franchir un obstacle.

Plus qu'un concept, une philosophie

Le coaching soutient une conception de l'Homme plutôt optimiste. D'après lui, l'Homme s'apparente à une graine gorgée de promesses qui doit germer et mûrir. Celle-ci doit trouver dans l'environnement de quoi se développer. Mais ce n'est point la peine de la remplir de l'extérieur. Le coach est alors un "accoucheur de potentiel". Cette notion de potentiel peut être définie comme une inférence de qualités et de capacités présentes et non encore mises en œuvre (Bournois, Roussillon, 2000). Le potentiel concerne l'individu dans son essence. Le coach ne vise donc pas à "formater" l'individu, mais à lui permettre d'être pleinement lui-même dans son unicité (Leleu, 1995). Il l'aide par un développement "non directif" à gagner en conscience de lui-même et de son environnement. Cette prise de conscience lui permettrait d'être plus responsable et plus autonome, par là-même plus adaptable et plus performant.

Par voie de conséquence, le coaching n'est pas qu'une technique. « C'est un mode de gestion, une façon d'être avec les gens, un art de vivre. » (Whitmore, 2001, p. 23.) Il est applicable à tous les domaines de la vie. Il est aussi pertinent de l'utiliser pour améliorer son coup droit au tennis que

pour faire un choix de carrière judicieux. Il peut se décliner sous la forme de techniques simples d'usage, valables dans de très nombreux cas et offrant la possibilité de faire de l'autocoaching. Certains ouvrages se consacrent même totalement à l'autocoaching (Hévin, Turner, 2000 ; Grant, Green, 2001).

Un nouveau venu dans l'entreprise, en France

Le coaching intéresse les entreprises parce qu'il traite de la performance et du changement. Effectivement, si la recherche de la performance peut être le but des entreprises, savoir gérer le changement efficacement est l'une de leurs difficultés majeures (Lippit, Langseth, Mossop, 1985 ; Pasmore, Woodman, 1987, 1988) voire même leur condition de survie. Aussi ce domaine a-t-il été et est beaucoup étudié. Pour certains le changement s'opère de façon brutale, par "une nécessaire révolution" (Miller, Friesen, 1984), pour d'autres, il s'effectue progressivement, de façon incrémentale (Quinn, 1980). Souvent, ces deux types de changements se succèdent. De longues périodes de développement incrémental sont interrompues par des transformations plus profondes (Fréry, 2000). Il est possible d'introduire le changement par différentes méthodes, chacune mettant l'accent sur une des variables clefs du système entreprise, c'est-à-dire : les personnes, la tâche, la technologie, la structure ou la stratégie. Lors d'un changement majeur, ces méthodes sont généralement employées conjointement.

Le coaching, lui, se situe dans les approches centrées sur les personnes. Il s'inscrit, plus précisément, dans la mouvance du développement organisationnel (Burke, 1982 ; Beer, Walton, 1987), du développement personnel et managérial. Ce dernier est « une démarche d'accompagnement des personnes dans une évolution de leurs modes de relations avec les autres, avec les groupes, avec les situations et avec eux - mêmes. » (Roussillon, 2001, p. 42.) Il est nourri de deux courants principaux et parallèles. Le premier s'inspire des recherches en psychothérapie et en psychologie. Le second provient des savoirs-faire des consultants. Son essor date des années 70. Il s'est tourné vers la dynamique de groupe puis vers l'analyse transactionnelle, la PNL, les jeux de rôles, les séminaires "outdoors"... Le coaching, d'intégration récente à ce mouvement, en est l'approche la plus en vogue et la plus individualisée (Roussillon, 2001).

Il prend de nombreuses formes en entreprises. À des fins didactiques, il est possible de dresser une typologie. Elle est certes quelque peu simplificatrice du fait même de sa visée.

On distingue tout d'abord trois types de coaching : le coaching de résolution, celui de développement et le coaching stratégique qui représentent autant d'étapes vers une influence accrue de l'individu sur l'environnement (Devillard, 2001). Existente aussi du coaching d'équipe (Longin, 1998) et du coaching management (Gautier, Vervisch, 2000).

Le coaching de résolution

Le but du coaching de résolution est de libérer le potentiel d'un individu confronté à une difficulté ponctuelle ou récurrente comme des problèmes de communication, de reconnaissance dans le travail ou encore de gestion du stress.

Lors d'un coaching de résolution, le client vient souvent avec une demande explicite de nature opérationnelle (à titre d'exemple : mieux communiquer avec ses collègues). Celle-ci en cache généralement une autre qui correspond à un besoin plus profond et plus personnel. Cette demande est dite "latente". (Vis-à-vis du même exemple, être appréciée en tant que femme compétente.) C'est une sorte de point aveugle du puzzle que l'individu constitue pour lui-même. C'est, en fait, cette absence de conscience de soi qui est le point de départ du coaching. C'est au coach de la percevoir et de faire en sorte que le client s'en rende compte. Effectivement, seule cette prise de conscience apportera au coaché un mieux substantiel. C'est elle qui lui permettra de remplacer un comportement mal adapté et mal identifié par un comportement plus adéquat. Le rôle du coach est alors de trouver le foyer émotionnel, ensemble de croyances et d'affects, qui détermine le mauvais comportement et de casser ce lien en faisant prendre conscience au client de ce conditionnement néfaste. Ensuite, le coach aide son client à intégrer un comportement plus opérant.

Le coach peut procéder à partir de différents types de techniques : analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, analyse systémique... ou d'autres techniques encore à base plus psychanalytique. Pour favoriser la prise de conscience, le coach questionne et rend toutes sortes de feedbacks. Il stimule, il provoque. Son art rappelle la maïeutique de Socrate (Platon, Théétète).

Attention, le coaching de résolution ne s'adresse pas à tous les salariés. Il existe des conditions de sélection qui optimisent les chances de succès de ce type de coaching. Premièrement, la demande principale du client doit être circonscrite et surtout rattachée à une situation professionnelle précise. Deuxièmement, la difficulté que rencontre le client doit exercer sur lui une pression suffisante pour le motiver à changer et pas simplement à faire des aménagements. En effet, le changement est en soi une évolution difficile, un processus non linéaire qui comprend des rechutes (Prochaska, Norcross, Diclemente, 1994). Il faut donc pour l'entamer et surtout le mener à bien une bonne dose de motivation et de courage. Troisièmement, le client doit disposer d'une intelligence sensible et rationnelle au dessus de la moyenne ainsi qu'une bonne force de moi, c'est-à-dire un bon niveau de développement personnel : une conscience de soi suffisamment aiguisée, des relations personnelles et sociales globalement satisfaisantes, une bonne capacité d'expression, le sens du plaisir et de la réalité.

Enfin, le coaching de résolution est généralement présenté comme bien distinct d'une psychothérapie. Contrairement à certaines d'entre elles, en particulier celles influencées par la psychanalyse, le coaching ne vise pas à remettre en cause la structure psychique de l'individu. Il est donc plus tourné vers l'avenir que vers des aspects rétrospectifs. Par ailleurs sa visée est plus améliorative que curative.

Le coaching de développement

Le coaching de développement, à la différence de celui de résolution, est porté vers de nouveaux défis. Au niveau individuel, il vise l'actualisation du potentiel. Il s'organise autour de trois axes qui sont autant d'étapes à franchir. La première consiste pour le coaché à mieux cerner ses désirs et à jauger sa volonté. La seconde, à prendre conscience de son potentiel et à l'actualiser. La troisième, enfin, est souvent l'extension d'un réseau de relations. Effectivement, ce type de coaching a généralement pour finalité d'accroître l'influence du coaché.

Dans ce type de coaching, le coach doit tout d'abord déceler le potentiel du coaché. Ceci suppose qu'il ait une bonne connaissance des individus en général et plus particulièrement des pairs du coaché. Il doit, en effet, avoir une idée du groupe de référence que le coaché peut cibler. Une fois le potentiel décelé, le coach doit aider son client à développer les qualités et les talents qui lui sont naturels afin d'en tirer une sorte de "spécificité valorisante et attractive". Pour cela, il incite son client à s'exercer dans sa situation professionnelle.

Outre le développement et la valorisation de la personnalité propre du coaché, ce type de coaching a aussi généralement pour but l'acquisition de compétences définies (Devillard, 2001). Ce sont des compétences dites "sociales et transverses". Les premières sont des compétences propres à la vie en société telles l'assertivité, une bonne communication, le sens de la responsabilité vis à vis d'autrui... Les secondes sont propres à la vie d'entreprise (Maisons, 1999). Parmi elles, on trouve la créativité, la réactivité, le sens de la maîtrise, la disponibilité, l'intelligence systémique...

Attention, le coaching de développement, en dépit des aspects d'apprentissage qu'il comporte, est à bien différencier du mentoring. Dans le coaching de développement, le coach cherche, par tous les moyens, à dégager les ressources spécifiques du coaché jusque là inexploitées. Le coaché, même s'il a des compétences précises à acquérir, peut laisser libre cours à son unicité. A contrario, le mentoring est un modèle nourricier qui peut brider le potentiel d'un individu. Ce dernier a pour limites celles de son mentor.

Au niveau collectif, le coaching de développement sert à unir les individus. Il permet de faire franchir à une équipe les stades de recherche d'inclusion et de compétition interne pour aboutir à la coopération (Whitmore, 2001 ; Gautier, Vervisch, 2000). Il permet également de rendre chacun de ses membres plus autonomes, plus responsables et plus efficaces (Longin, 1998).

Le coaching management

Ce genre de coaching recouvre à la fois des aspects du coaching de résolution et du coaching de développement. Il s'en éloigne cependant sur un point notoire. Dans ce genre de coaching, le coach n'est pas coach à part entière. Il a une double casquette. Il est coach et manager. C'est un peu comme être à la fois le capitaine d'une équipe de rugby et son entraîneur.

Le coaching stratégique

Le coaching stratégique sert à comprendre, piloter et transformer l'entreprise. Son but est d'améliorer la productivité globale de l'entreprise. Cela veut dire : rechercher une bonne adéquation entre les ambitions stratégiques et les moyens et compétences à disposition. Le but du coaching stratégique est également de faire gagner l'entreprise en proactivité. Il faut que l'entreprise sache où elle va, c'est à dire qu'elle ait un projet. Mais elle doit rester capable de réagir à bon escient face aux difficultés qui surgissent (Maisons, 1999).

Les contributions théoriques sur lesquelles il se fonde sont la loi de variété requise (Asby, 1958) et la sémantique générale (Korzybsky, 1973). De la première de ces contributions découlent les notions de productivité globale, explicitée précédemment, et de marge de manœuvre. Celle-ci n'est autre que l'idée de latitude dans l'action et dans les choix d'action appliquée à l'entreprise. De la seconde de ces contributions provient l'idée que "la carte n'est pas le territoire". Autrement dit, il existe une différence entre la réalité et la représentation que l'on s'en fait. Et par voie de conséquence, les limites sont avant tout dans les têtes des dirigeants.

En guise de techniques, le coaching stratégique se sert de la gestion mentale (De La Garanderie, 1993), de la PNL (Gringer, Bandler, 1975, 1976), de la gestion des données non quantifiables (Saucet, 1987), de la planification stratégique (Ansoff, 1965) et du marketing stratégique. La gestion mentale se rapporte au développement et à la modélisation de capacités intellectuelles. La PNL concerne la modélisation dans son ensemble, le travail sur les croyances et comprend des techniques de communication.

Le coaching stratégique est dédié aux dirigeants et aux équipes de direction. Il débute par un diagnostic de l'entreprise. Celle-ci est considérée comme un système : un complexe d'éléments reliés entre eux qui forment un tout supérieur à la somme des parties (Von Bertalanffy, 1956). Il convient de l'analyser en distinguant les éléments (personnes ou organes) qui le composent, puis en s'attachant à leurs interactions. Il faut passer au crible les déterminants internes et externes, les différents types d'objectifs qui le traversent (opérationnels, collectifs, personnels, antagonistes, tacites...) Une attention particulière doit être accordée à sa culture.

La caractéristique de cette analyse réside en la place primordiale qu'elle accorde au travail sur les représentations et sur le crédit qu'elle donne à l'intuition. Effectivement, cette analyse repose, avant tout, sur le positionnement de l'entreprise sur différentes cartes représentant sa situation face à l'environnement, ses forces et ses faiblesses internes en fonction de l'idée que s'en fait son dirigeant. Les membres de l'état major peuvent être sollicités pour faire la même démarche. L'objectivité de l'analyse viendrait alors de l'intersubjectivité, de la confrontation des représentations (Maisons, 1999).

À partir de cette analyse, mettant en évidence l'existence ou non de marges de manœuvre, le dirigeant et/ou l'état-major opterait pour une stratégie visant la productivité globale et la proactivité. Le coaching stratégique passe alors par les phases de prévision et de suivi du pilotage et de la transformation de l'entreprise. Le pilotage s'effectue par l'augmentation ou la diminution des compétences détenues et/ou des ambitions stratégiques. La transformation de l'entreprise que ce pilotage produit requiert l'orchestration d'actions sur la communication, l'organisation du travail, l'information et la formation (dont l'acquisition de compétences transverses). Le pilotage et la transformation sont évidemment conçus et réalisés en prenant en compte les résistances au changement individuelles et structurelles propres à tout système.

Le coaching a donc pénétré l'entreprise sous plusieurs formes. Mais ne faudrait-il pas aller au delà de ce constat ?

2. Le coaching, quel enjeu pour l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut tout d'abord brosser quelques traits des évolutions que traverse notre monde.

2.1 Une esquisse des évolutions de notre monde

Primat de l'économique sur le politique et le spirituel

De forts mouvements de concentration ont lieu si bien que certaines entreprises s'apparentent à des empires colossaux. C'est le cas dans l'industrie pharmaceutique, les télécoms ou encore l'aéronautique. Leur puissance financière dépasse celle des états. Le fossé s'accroît entre la sphère économique, la sphère politique et la sphère spirituelle. Si le déficit de projet collectif, de valeurs fortes pénalise le politique et détourne de la spiritualité, il peut également nuire à la sphère économique. En effet, gouvernée par une rationalité économique froide, elle ne répond pas à la diversité des motivations de l'être humain et amoindrit alors l'engagement en son sein. Les entreprises apparaissent donc comme puissantes mais fragilisées (Chavel, 2001). Cette fragilisation est également due aux changements rapides que connaît notre monde.

Un monde changeant

La mondialisation entraîne une concurrence exacerbée, une faible visibilité du futur. Le champs stratégique se rétrécit. Le concurrent d'hier peut devenir l'allié de demain. Un fournisseur peut devenir un concurrent. Un changement de stratégie ou une stratégie émergente (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999) peut produire un changement d'identité. L'entreprise doit avoir le pied marin. Elle doit apprendre, s'adapter. D'aucuns, plus pessimistes, (Hannan, Freeman, 1977), la considèrent même tellement dominée par son environnement, qu'ils la jugent réduite à l'impuissance, contrainte de "faire avec" jusqu'à ce que son glas sonne.

Une quête de sens, de repères, d'expression

Depuis les années 90, les citoyens et les salariés s'intéressent à la probité des dirigeants. Ils les veulent plus responsables et disposés à rendre des comptes. Il y a eu des exemples de mise en examen et même d'inculpation.

Si l'entreprise est victime du discrédit qui plane sur la fonction de dirigeant, elle est également affaiblie par une perte de sens commun (Chavel, 2001). Une réorganisation en chasse une autre. Les dirigeants se montrent très opportunistes face au marché. Cette situation fait que les échelons intermédiaires ne perçoivent pas toujours de sens à la stratégie menée. C'est pour eux d'autant plus déroutant que certaines décisions sont prises à des milliers de kilomètres d'eux. Ils n'ont alors plus l'impression de pouvoir peser sur leur avenir (Gautier, Vervisch, 2000). Il arrive, parfois, aussi, aux dirigeants d'en perdre leur latin. À force de mener des actions à court terme, c'est une impression globale d'incohérence qui s'impose. Nuisible pour tous, cet état de fait aboutit à ce que les managers et les salariés ne soient plus motivés que par l'argent. Or un management efficace a besoin d'être sous-tendu par des relations de confiance et par du sens. S'il en va autrement, les relations ne peuvent pas être pérennes. C'est ce que démontre, entre autres, le grand nombre de démissions pour partir à la concurrence dans le secteur de l'informatique lors de la pénurie d'ingénieurs. Ces derniers, sans états d'âme sont partis au plus offrant. Cet état de fait aboutit aussi à des situations délicates pour les dirigeants. De quoi deviennent-ils porteurs hormis de leur volonté de rester en place ?

Le besoin de revisiter la fonction de dirigeant

À la vue des constats précédents, il semblerait que certains dirigeants feraient bien de s'orienter davantage vers des prises de décision réelles et assumées. Qu'ils sortent des mouvements dynamiques incontrôlés ou de l'inertie ! Qu'ils dotent leurs décisions d'un sens global ! C'est ce sens global, débouchant sur un projet, qui contribue à l'adhésion du personnel. Sans lui, les motivations communes au sein de l'entreprise sont amoindries. Il mérite d'être communiqué de façon simple et pragmatique en tenant compte des acteurs de l'entreprise. Autrement dit l'entreprise a besoin de "responsables porteurs de sens" (Lenhardt, 1992) ou encore "d'un management ré-enchanté"

(Chavel, 2001). Les dirigeants devraient prendre davantage en compte les enjeux symboliques inhérents à leur fonction.

Ces énoncés proviennent d'écrits de coachs. Aussi peut-on se demander ce que le coaching peut vraiment apporter à la stratégie et au management.

2.2 Quel est l'apport du coaching à la stratégie ?

Certains coachs prônent la prise en compte des enjeux symboliques en stratégie. Mais tous les dirigeants sont-ils préparés à sortir des schémas rationnels de la performance économique ?

Voyage au cœur des états-majors et dans la tête des dirigeants

Les dirigeants aborderaient surtout l'entreprise sous le prisme de la rationalité (Chavel, 2001 ; Maisons, 1999). Or la rationalité est limitée. C'est ce dont tous les dirigeants n'auraient pas suffisamment conscience. En effet, la rationalité est limitée tant de façon substantielle que de façon procédurale (Simon, 1947, 1957 ; Simon, March, 1958). C'est-à-dire qu'en situation de choix, un individu n'a pas une vision complète de la réalité. Il n'a pas la connaissance de l'ensemble des possibilités qui s'offrent à lui. Il ne peut pas non plus prévoir précisément les conséquences de tel ou tel choix. Enfin, il n'a pas forcément conscience des mécanismes qui jouent sur sa représentation appauvrie de la réalité et sur la façon dont il effectue ses choix. Parmi ces mécanismes, qui sont autant de biais, on trouve : la difficulté à changer d'avis, la tendance à corrélérer des phénomènes qui ne le sont pas, la sous-estimation de l'incertitude... (Tversky, Kahneman, 1974).

À partir d'une conception erronée de la rationalité, des dirigeants risquent d'accorder un crédit excessif aux outils des sciences de gestion. Ils n'ont pas toujours une conscience aiguë de leurs fondements, de leurs limites et de la validité d'approches plus intuitives (Maisons, 1999).

Certains dirigeants ont aussi des notions de stratégie dépassées (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). Ils sont en cela victimes des limites de l'enseignement qu'ils ont reçu. Effectivement, l'enseignement des grandes écoles semble privilégier les écoles de la conception, de la planification et du positionnement. Datant respectivement des années 60, 70 et 80, même si certains de leurs apports restent tout à fait pertinents, elles pèchent par leur aspect normatif et par obsolescence. Il faut davantage tenir compte des pressions exercées par l'environnement, de la notion de stratégie émergente, des affects, de la culture d'entreprise...

C'est l'importance et la valeur des affects qui semblent les plus dures à admettre, tout du moins publiquement, dans les états majors. Il y règnerait une ambiance austère, de froide rationalité. On y vouerait le culte de l'homme viril. Et quiconque oserait se montrer enthousiaste, parler de lui ou tout simplement se révéler un tant soit peu créatif risquerait de passer pour un farfelu (Chavel, 2001).

Cette négation publique de l'irrationnel pourrait même se prolonger en négation intérieure. À force de jouer l'homme dur, certains en arriveraient à être complètement déconnectés de leurs sentiments. Pourtant, dans toute décision, il y a une dimension affective. Toutes comportent leur part de fantasmes, de désirs, de symbolisme. En fait, « la réalité des comités de direction est plus proche de Shakespeare et Giraudoux que des manuels de management scientifique » (Chavel, 2001, p. 43).

Face à ces difficultés, en quoi le coaching peut-il aider les dirigeants ?

Un regain de conscience et d'éthique

Le coaching aide les dirigeants à gagner en conscience de soi et à mieux appréhender leur environnement (Chavel, 2001). Ils sont alors plus à même de comprendre et de gérer la complexité. Ils sont également plus sereins.

Dans un premier temps, le coaching aide certains dirigeants à reconnaître les limites de la raison et celles des business modèles qui en découlent. Ensuite le coaching aide ces dirigeants à prendre conscience de l'importance voire du droit à l'existence de leurs désirs propres, de leurs convictions et de leurs sentiments. Une fois l'acceptation de cette idée, il s'agit pour les dirigeants d'identifier

et d'explorer leurs affects et leurs croyances. Ce travail sur soi peut éventuellement les conduire à revoir certaines de leurs croyances et à saisir des opportunités non perçues comme telles jusque-là. C'est la fameuse idée que "la carte n'est pas le territoire" et que nombre de limites existent avant tout dans les têtes. Ce travail sur soi a également le mérite de donner, à terme, aux dirigeants un sentiment de cohérence de soi accrue. Ils peuvent alors avoir des engagements plus forts et agir en leur âme et conscience. Ce sentiment de cohérence provient d'une conscience de soi accrue. Celle-ci aide aussi les dirigeants à mieux comprendre leur environnement, à commencer par les membres de leurs états majors. En effet, elle permet de mieux cerner autrui car elle limite les phénomènes de projection. Les dirigeants sont alors plus aptes à gérer les différences d'intérêt et les difficultés interpersonnelles.

Le coaching tendrait donc à faire apparaître une nouvelle figure de leader, éloignée de la norme factice actuelle de l'homme puissant, sans peur, (et sans reproche). Ce serait celle d'une personne sincère, qui accepte ses peurs, ses doutes et ses aspirations ainsi que la pluralité des enjeux : économiques, éthiques, affectifs et donc l'inconfort qu'entraînent certaines décisions (Chavel, 2001).

Le coaching apparaît donc comme un atout stratégique et un soutien à la fonction de dirigeant. Mais apporte-t-il une plus-value par rapport au conseil ?

Une plus-value par rapport au conseil ?

L'approche de la stratégie des cabinets de conseil est généralement rationaliste, technique et uniforme. En effet, quoi de plus ressemblant que les offres de conseils et les méthodes des big five. De plus, les conceptions qui sous-tendent leur approche sont souvent restreintes. À l'instar de celles de certains dirigeants, elles se réfèrent principalement aux écoles de la conception, de la planification et du positionnement (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). Leur approche est donc souvent limitée. Mais ce qui est le plus dommageable, c'est que, bien souvent, le diagnostic et les choix stratégiques sur lesquels elle débouche proviennent d'une méconnaissance de la spécificité de chaque entreprise (Chavel, 2001). Écrit d'un coach prêchant pour sa paroisse ? De l'aveu même de consultants, il semblerait que ce ne soit pas le cas. Voici effectivement ce que confient deux d'entre eux : « Il faut compter quatre ou cinq jours de travail sur deux mois pour établir une stratégie, deux ou trois jours pour son examen et un seul pour son actualisation annuelle.

Il est vrai que l'on ne va pas gagner beaucoup d'argent à dire : « C'est trop difficile pour nous. Retournez à vos études. Découvrez la nature de vos compétences caractéristiques en vous immergeant dans les détails et en faisant des essais, impliquez le plus possible de collaborateurs dans le processus, et enfin vous serez peut être à même de produire une stratégie efficace. Nous ne pouvons pas le faire à votre place. » (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999, citant Tregoe, B.B., Zimmerman J.W., (1980), *Top Management Survey*, Simon and Schuster, New York, p. 120.) L'aveu date d'il y a vingt ans, certes. Mais l'école du positionnement aussi.

Un autre reproche fait au conseil, c'est qu'à la différence du coaching, paraît-il (Chavel, 2001), l'alliance entre le consultant et le dirigeant n'est ni réelle ni tournée vers une sincère amélioration de la situation de l'entreprise. L'attitude des consultants serait toute commerciale. Visant avant tout à rassurer le client, elle exclurait les solutions innovantes. Le dirigeant ne serait toutefois pas face à un marché de dupe. Pour sa part, il se servirait de la renommée des cabinets pour entériner des décisions déjà prises. Le travail des cabinets de conseil consisterait alors plus en une conduite de changements qu'à une réflexion stratégique en tant que telle.

Enfin, on pourrait critiquer le conseil car le consultant, en sa qualité d'expert, aurait tendance à se substituer au dirigeant. A contrario, le coaching vise l'autonomie du dirigeant et de ses équipes. Le coach ne se positionne qu'en tant qu'accompagnateur. À partir de ce constat, il se dégage des différences idéologiques notoires. Le coaching opte pour le développement de l'individu et pour l'apprentissage interne. Le conseil, par ailleurs acquis à l'idée d'un "one best way économique", est issu d'une préférence pour les résultats à court terme et d'une substitution des frais variables aux frais fixes tels la formation... (Chavel, 2001)

Alors, en fin de compte, que penser du coaching et du rapport qu'il entretient avec la stratégie ?

Bilan : humanisme ? Utopie ? Ou auxiliaire stratégique de la performance économique ?

Rappelons-nous qu'à la base du coaching, il y a deux facettes. La première s'accorde à voir en l'homme une graine amenée à mûrir pour gagner son autonomie, être clairvoyant et responsable. Elle est donc porteuse de valeurs morales. La seconde s'intéresse à la recherche de la performance. Celle-ci est envisagée à partir de l'idée d'exploitation de potentiel, de notions d'apprentissage et de satisfaction. Ces idées ramenées au sein de l'entreprise, quelles peuvent être les finalités attribuées au coaching ? À cette question, il n'y a pas de réponse unique. Au même titre que la conception du positivisme ou du constructivisme varie en fonction de ses différents partisans, les finalités assignées au coaching varient en fonction des convictions de ses adeptes.

Pour certains, dont Thierry Chavel (2001), le développement ultime de l'Homme le porte à se préoccuper de spiritualité. N'agir qu'en fonction de la rationalité économique n'est qu'un divertissement au sens où l'entend Pascal (*Les Pensées*). Le business forcené n'est qu'une compensation d'un manque d'un autre ordre : physique, affectif, spirituel. C'est un palliatif à une angoisse existentielle. Aussi le coaching qu'ils prônent est en bien des points subversif. Il vise à placer le questionnement d'ordre moral au cœur de la stratégie et de toute action managériale.

Pour d'autres, la spiritualité ne vient pas supplanter l'enjeu de la performance économique. Le coaching vise plutôt à les intégrer.

Pour d'autres encore, le coaching n'est qu'un outil (parmi d'autres ?) au service de la stratégie. En cela, sans être la panacée, il a le mérite d'intégrer des apports des écoles : entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir et culturelle (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999) à ceux des premiers courants stratégiques.

Si ces visées du coaching divergent, elles se rassemblent autour d'un point. Le coaching est volontariste. Quand bien même les pressions exercées par l'environnement seraient très fortes, il s'agirait d'user au mieux des interstices de liberté pour avoir un avenir plus choisi que subi.

Les relations que le coaching entretient avec la stratégie et la " tête " de l'entreprise sont désormais connues. Aussi intéressons-nous à la déclinaison de ses apports au niveau des autres échelons de l'entreprise.

2.3 Quel est l'apport du coaching au management ?

La concurrence sur les marchés mûres est vive. Sur ceux de l'innovation, le développement est rapide. Aussi, nombre d'entreprises doivent chercher à optimiser leur fonctionnement à tous les niveaux. Dans cette optique, les ressources humaines apparaissent comme une des sources de rendement, d'efficacité et d'innovation les plus conséquentes (Devillard, 2001). Le coaching, au vu de sa recherche d'efficacité personnelle et collective, représente donc une valeur ajoutée. Il peut notamment avoir un impact positif sur la motivation, l'apprentissage et la responsabilisation.

La quête du Graal : comment motiver

Savoir comment motiver son équipe est depuis longtemps une préoccupation centrale des managers. Le nombre de recherches et de théories parues sur le sujet en témoigne. Ce sont celles de la motivation appréhendée sous l'angle de la satisfaction des besoins comme : la pyramide des besoins (Maslow, 1943), la théorie SRP (Subsistance, Relations, Progression, Alderfer, 1972), la théorie de la motivation par l'accomplissement (McClelland, 1961, 1976), et la théorie différenciant les facteurs de motivation de ceux d'hygiène de vie (Herzberg, 1959). Ce sont aussi celles s'intéressant au processus de motivation : la théorie des attentes (Vroom, 1964) et la théorie de l'équité (Adams, 1963).

L'appréhension de la motivation par le coaching s'inscrit dans la lignée de la première vague des théories citées. D'après le coaching, il est nécessaire de tenir compte du désir et des aspirations des individus car ce sont eux qui offrent le plus grand potentiel d'engagement. Le désir y est considéré comme l'élément fondateur de l'action. C'est de l'énergie, un dynamisme irrationnel qui procure la

sensation forte d'exister. Il est lié au plaisir (Bellier-Michel, 1994). Dans la notion d'aspiration, on retrouve cette idée de force vive. C'est un élan vers le futur lié à notre conception du monde et au rôle que nous souhaitons y jouer (Devillard, 2001). L'avoir compris aide l'entreprise à garder ses éléments à haut potentiel car ces "travailleurs du savoir" sont de moins en moins des subordonnés. Ils se manager de plus en plus comme des volontaires qui attendent de leur travail bien plus qu'un salaire (Drucker, 1999).

Si le coaching s'emploie à connaître le désir et les aspirations des individus afin de les motiver davantage, il le fait, normalement, de façon respectueuse. Tout à fait conscient que les aspirations et les désirs ont pour revers la crainte de ne pas réussir, il ménage l'investissement émotionnel de l'individu. En cela, les techniques qu'il emploie sont différentes de l'usage intempestif de l'Idéal du Moi qui fait courir un risque de surmotivation et génère du stress. Le tout amenant à une fragilisation au quotidien et à terme à un mécanisme d'effondrement (Aubert, De Gaulejac, 1991).

Cette recherche des désirs et des aspirations présente également l'avantage de donner accès à une gestion plus personnalisée des motivations. Un manager qui connaît les ressorts psychologiques de chacun des membres de son équipe peut, en effet, mieux harmoniser les objectifs collectifs et les desiderata individuels (Longin, 1998).

Toutefois, pour que des hommes soient performants, il ne suffit pas qu'ils soient motivés. Il faut aussi qu'ils soient compétents.

Acquisition de compétences et actualisation de potentiel

Aujourd'hui les entreprises ont besoin de compétences qui dépassent les compétences techniques. Les nouvelles compétences désirées tournent toutes autour des notions d'autonomie, de responsabilité, de relationnel, de focalisation sur l'objectif, de créativité... (Roussillon, 2001 ; Gautier, Vervisch, 2000 ; Maisons, 1999). Or ces compétences sociales et transverses ne sont que très rarement enseignées et développées dans les écoles. C'est à cet état de fait que le coaching peut remédier.

Il est possible de les acquérir et de les développer au cours d'un coaching de développement. Cela l'est aussi auprès de son manager et de ses collègues si l'entreprise est gagnée par l'esprit du coaching. Si les individus se coachent les uns les autres, l'entreprise rentre dans un cycle de formation continue et devient par la même une entreprise apprenante. Les bienfaits de cet apprentissage sont d'autant plus grands que la philosophie du coaching favorise l'appropriation du savoir (Whitmore, 2001). Bien que le coaché soit épaulé, c'est avant tout à lui de se prendre en mains. C'est en grande partie à lui de chercher, d'essayer de comprendre, d'expérimenter.

Avec des individus motivés et compétents, le manager peut être tenté de déléguer car la délégation lui offre la possibilité de se recentrer sur le cœur de ses fonctions ou d'en endosser de nouvelles. Cependant pour déléguer, il faut être sûr que les délégataires soient des gens responsables, c'est-à-dire désireux et préparés à assumer d'éventuelles difficultés. Sur ce point, le coaching comporte aussi une valeur ajoutée.

La responsabilisation

La responsabilité peut être appréhendée de deux façons complémentaires. La première concerne la capacité, la seconde, l'état d'esprit. Pour les comprendre référons-nous au droit du travail. En droit du travail, une délégation de pouvoir relative aux prescriptions d'hygiène et de sécurité n'est considérée comme juridiquement valable que si et seulement si le délégataire est « cumulativement doté de la compétence (stage de formation), de l'autorité, des moyens (financiers autant que techniques) nécessaires à l'exercice de ses responsabilités » (Ray, 2000, p.115). C'est la responsabilité vue sous l'angle de la capacité. En bref, le délégataire pourra-t-il intervenir efficacement en cas de problème ? Mais à celle-ci s'adjoint l'état d'esprit. Les individus ont-ils envie d'être responsables ? Dans l'exemple précédent, la réponse est non. Le responsable encourant des poursuites judiciaires en cas d'accident du travail, en entreprise, on essaie généralement de se défaire ou d'éviter cette responsabilité. Et c'est sur cet état d'esprit que joue le coaching. La philosophie du coaching valorise la responsabilité et la responsabilisation. Elles font partie de ses finalités. Ce ne sont pas que des

vœux pieux. Dans la pratique, autant que faire se peut, les responsabilités ne sont pas imposées mais consenties ce qui incite à les assumer. De plus, les individus responsables, en cas de besoin ne se retrouvent pas sans soutien.

Tout cela est bien beau. Mais est-ce encore bien réel ? En cas de difficulté, l'attitude la plus répandue n'est-elle pas : sauve qui peut ! Chacun pour soi et Dieu pour tous ! Qu'y peut vraiment le coaching ? Il s'agit donc de dresser un bilan. Quels sont les atouts et les limites du coaching ?

Bilan : utile mais pas inconditionnellement utile

Le coaching est intéressant dans la plupart des domaines que recouvre la notion de performance. Cette décomposition comprend notamment : la performance économique (rentabilité, compétitivité), la performance juridique (conformité légale, solvabilité), la performance organisationnelle (compétence, cohérence, efficacité) et la performance sociale (synergie, implication des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) (Fericelli, Sire, 1996). Afin d'éviter la redondance, ne seront développés ici que les apports du coaching en termes de qualité de vie au travail et de valorisation de soi.

La qualité de vie au travail passe, entre autres, par de bonnes relations avec les collègues. Celles-ci modéreraient le stress (Hellemans, Karnas, 1999). Or la philosophie du coaching participe aux bonnes relations. Elle vise effectivement à montrer aux collaborateurs que l'on croit en leurs capacités et qu'on tient compte dans la mesure du possible de leurs souhaits. Associée à ces démarches, l'autonomie et un certain pouvoir de décision promus par le coaching renforcent l'estime que l'individu se porte. Or celle-ci est en partie garante de sa santé mentale. C'est aussi sur ce registre qu'opère le coaching de résolution. Pouvoir parler de ses difficultés professionnelles permet d'atténuer la charge affective négative qu'elles comportent (Devillard, 2001).

Le coaching n'en est pas pour autant une solution miracle et c'est encore moins une solution communément acceptée. D'une part, certains individus se prêtent mal ou pas à être coachés. Ils peuvent refuser d'apprendre, refuser de changer, se montrer suspicieux si ce n'est complètement opposés au coaching. D'autre part, il existera toujours des divergences d'intérêts dans les entreprises. Les intérêts particuliers pourront s'affronter entre eux ou aux intérêts collectifs. La confiance et la coopération seront donc toujours limitées ou menacées. Enfin, il y a des situations qui ne se prêtent pas au coaching. À titre d'exemple, quand on est très pressé et dans l'impossibilité de déléguer, il faut bien se montrer directif. Il faut donc adapter le management au contexte et aux individus. En effet, il ne faut jamais oublier qu'une « entreprise hautement performante semble capable de conjuguer des cadres de référence antagonistes en matière d'élaboration stratégique. Elle se montre, tour à tour, planificatrice et évolutive, directive et participative, autoritaire et partisane de la responsabilisation, visionnaire et soucieuse des détails pratiques » (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999, p. 30, citant Hart, S., (1991), "Intentionality and Autonomy in Strategy-Making process : Modes, Archetypes and Firm Performance", *Advances in Strategic Management*, 7, p. 121). Enfin le coaching peut soulever beaucoup d'oppositions de fond et de craintes fondées.

3. Le coaching a besoin de garde-fous

3.1 Big Brother vous regarde ? (Orwell, 1984)

La sphère économique a de plus en plus d'emprise sur la société. Les entreprises sont puissantes. Mais jusqu'où ira leur emprise ? Certains voient en le coaching le summum de l'emprise "institutionnelle". Par ce biais, l'entreprise s'immiscerait dans la vie privée, dans les têtes pour faire changer des comportements et des croyances. Le changement s'opérerait dans un sens qui n'est pas forcément très respectueux du coaché. Parmi les techniques utilisées par le coaching, le degré de directivité varie. Les philosophies et les idéologies qui les sous-tendent mériteraient d'être analysées. Dans la recherche de performance qui en anime certaines, n'y a-t-il pas l'idée d'un "one best way comportemental" ? Et de toute façon, même dans les techniques les moins directives, comme celles fondées sur le questionnement ouvert et la reformulation, ne peut-on pas dire que tout est fait dans un sens voulu ? Le sens et la destination de cette "maïeutique" échappent-ils à celui qui la facilite si ce n'est la dirige ? Le coaching comporte assurément une relation d'influence.

Quand le coaching est demandé à l'initiative de l'entreprise et payé par elle, on peut se demander dans quelle mesure cette relation d'influence est consentie par le coaché.

Ces aspects représentent d'indéniables enjeux moraux en plus d'enjeux liés à l'efficacité. Le coach doit en tenir compte. Il doit se préoccuper de la demande réelle du coaché en plus de celle de l'entreprise. Il doit aussi prendre en considération les valeurs du coaché dans la conduite du changement.

Cette prise en compte d'intérêts qui peuvent diverger est d'autant plus délicate quand le coach est "interne", c'est-à-dire salarié de l'entreprise, comme on le voit de plus en plus souvent dans le secteur high-tec (Devillard, 2001), ou manager coach. Le coaching est, en effet, le métier du tiers, de l'extériorité. Or dans les cas précédents, le coach est plutôt juge et partie : deux rôles s'avérant difficilement conciliables. Cependant, que le coach soit extérieur à l'entreprise ne règle pas tous les problèmes.

3.2 Une profession non réglementée ?

Le coaching n'est pas une profession sur laquelle on a légiféré. Peut se proclamer coach qui veut et, à la limite, formateur de coachs qui veut. À savoir si cette personne aurait des clients, ça, c'est une autre histoire. Sa valeur dépendrait de celle que lui donnerait le marché. Ce vide juridique inquiète. Le coaching comprend de forts enjeux moraux et financiers. Il est donc dangereux de le laisser aux mains du marché et d'intérêts mercantiles. C'est pour cette raison que des codes de déontologie ont été élaborés au syntec, le syndicat du conseil et par la SF Coach, la société française de coaching. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison que cette dernière est née. En 1996, quelques coachs "sérieux" ont en effet créé cette association pour fédérer les consultants se disant pratiquer le coaching, les inciter à échanger sur leurs méthodes, faire connaître cette profession encore méconnue et sa valeur ajoutée aux entreprises, définir un label qualité et une charte du métier de coach. Cette association jouit d'une certaine autorité sur le marché français. Pour les entreprises et les particuliers, s'adresser à un coach qui en est titulaire est un certain gage de sérieux. Pourtant, le code de déontologie de la SF Coach ne comporte, à proprement parler, pas de force contraignante. La SF Coach ne semble pas non plus avoir de droit de regard et qui plus est de droit de veto sur les formations certifiant au coaching. Certaines écoles qui les prodiguent autocertifient leurs élèves. Il n'y a pas de coach extérieur expérimenté qui fait partie du jury. Ceci amoindrit leur crédibilité. Par ailleurs, certaines sont brèves. À titre d'exemple, une trentaine de jours. Elles ne représentent alors pour ceux qui les suivent qu'une porte d'entrée dans la profession à moins qu'ils ne disposent par ailleurs d'un bagage psychologique et d'une bonne connaissance des entreprises. C'est tout du moins l'avis d'un certain nombre de coachs reconnus dans la profession. Voilà en effet ce que John Whitmore (2001, p. 8) écrit à propos du coaching et des effets générés par l'engouement pour cette profession : « Le coaching est une vraie compétence, un art pourrait-on dire, et, il ne révèle pleinement son immense potentiel que s'il est pratiqué avec une profondeur et une finesse qui ne s'acquiert qu'au prix d'une longue expérience (...) Cet engouement pour le coaching a produit hâtivement des cadres mal formés à cette discipline, des soi-disant coaches, incapables de répondre aux demandes de ceux qu'ils ont la charge de coacher. Dans de trop nombreux cas, ils n'ont pas assimilé les principes psychologiques liés à la notion de performance sur lesquels est fondé le coaching. Ils n'en utilisent pas moins les procédures caractéristiques du coaching, adoptent ses attitudes et ses comportements, par exemple les séquences de questionnements, mais n'obtiennent pas les résultats escomptés. » Si un coaching mené par un coach insuffisamment formé et expérimenté peut s'avérer décevant, il peut aussi nuire au coaché.

3.3 L'humain est fragile

Un coaching entraînant la remise en cause de certains comportements et de croyances est fragilisant. Entre le moment où les certitudes vacillent, où les habitudes se perdent et celui où des habitudes mentales et comportementales plus pertinentes sont ancrées, l'individu est fébrile. C'est au coach de ménager cette fébrilité en cadencant intelligemment le travail sur soi, en prenant en compte le contexte. Si l'environnement professionnel est très pressurant, le travail sur soi ne doit que peu fragiliser. L'individu doit rester suffisamment solide pour affronter les difficultés.

Ceci montre toute l'importance d'avoir des coachs de valeur et des codes de déontologie forts à défaut d'avoir une réglementation forte.

Comment spécifier les relations coach-coaché ? En fonction de ces spécifications, qu'est-ce qu'un bon coach ? Comment doit-il se former ? Quels principes déontologiques doit-il respecter ?... En bref, de quoi se compose sa valeur professionnelle et comment peut-il la développer ?

Réflexion de départ

Cette recherche débute par une réflexion qui tourne autour de quatre axes : la spécification des relations coach-coaché, les qualités du coach, sa formation ainsi que la déontologie et la réglementation de la profession. Certains comprennent déjà des hypothèses.

• La spécification des relations coach-coaché

Idee générale : la nature de la relation coach-coaché dépend du contexte.

Pour s'en rendre compte et mieux cerner les spécificités du coaching d'entreprise, il est envisagé d'établir un comparatif entre le coaching d'entreprise et celui engagé à titre privé d'une part et le coaching d'entreprise et le coaching sportif d'autre part.

H1 : la nature de la relation coach-coaché est influencée par le prescripteur.

H1.1 : le coach a plus de mal à établir une relation de confiance quand le coaching est initié par l'entreprise qu'à titre privé.

H1.2 : quand le coaching est initié par l'entreprise, une des difficultés principales que rencontre le coach est de préserver l'intérêt du système global coaché-entreprise.

H1.3 : le coaching engagé à titre privé permet un travail plus approfondi sur soi.

H2 : la nature de la relation coach - coaché est influencée par le niveau hiérarchique du coaché.

H2.1 : établissement ultérieur des indicateurs, comparaison avec le sport à effectuer...

H3 : la nature de la relation coach-coaché est influencée par la nature et le degré d'attachement du coaché à son travail.

H3.1 : établissement des indicateurs ultérieurement, comparaison avec le sport à effectuer...

• Qualités et compétences du coach

H1 : en plus de qualités et de compétences requises pour tous les coachs, il en existe de spécifiques en fonction du type de coaching (coaching de résolution, de développement, d'équipe...), du statut du coach (externe, interne, manager coach), de la population de coachés ciblés. Il reste à les définir.

La réflexion sera enrichie par un approfondissement de l'état de l'art et par une méthodologie qualitative. Ceux-ci permettront aussi de préciser les hypothèses, de les enrichir et de les formuler, toutes, à terme sous une forme testable.

Methodologie envisagée

Approfondissement de l'état de l'art, directions de recherche dans la littérature :

Coaching (son origine, ses différentes formes, ses techniques, ses champs d'application en entreprise et dans le sport...).

Label, réglementation.

Développement personnel, professionnel, organisationnel.

Techniques thérapeutiques.

Études sur les thérapeutes et les difficultés qu'ils rencontrent (si elles existent).

Études sur le conseil et les difficultés propres à ce genre de métiers (si elles existent).

Mesures de l'efficacité.

Performance.

Philosophie : celle(s) des arts martiaux, le bouddhisme, la maïeutique de Socrate, les Pensées de Pascal.

Religion : l'hindouisme, le christianisme.

Ce recours à la littérature sert à maîtriser ce qui a été écrit sur le thème de recherche mais aussi à nourrir la réflexion à partir de thèmes connexes. Enfin, il permet d'obtenir des concepts opérationnels pour appréhender avec plus de précision et de pertinence la question de recherche.

Methodologie qualitative

Recherches documentaires

Actions et cibles

Recherche de fédérations.

Recherche de la réglementation de la profession.

Recherche de données secondaires.

Recherche de la structuration et du développement du marché du coaching.

Recensement et description des formations au coaching en France ainsi que des structures de supervision.

Recensement et description des formations au coaching à l'étranger ainsi que des structures de supervision.

Recherche des moyens augmentant la performance au Japon.

Recensement des techniques et des moyens mis en œuvre pour le soutien et le développement professionnel des psychothérapeutes.

Buts

Avoir une bonne connaissance de ce qui existe afin de ne pas pécher par ignorance ou méconnaissance.

Établissement d'un comparatif entre la France et les Etats - Unis où le coaching est plus développé.

Établissement d'une comparaison entre le coaching et les autres moyens destinés à accroître la performance.

Avoir éventuellement des idées pour améliorer la formation et le développement professionnel des coachs en France.

Moyens

Internet.

Participation aux réunions de présentation des formations au coaching, collecte des brochures.

Prises de contacts avec des fédérations...

Observation participante et passive

Voir un coach travailler. Se former soi même (toutefois demeure le problème du retour sur investissement). Se faire coacher (toutefois, les tarifs ont un effet repoussoir).

Utilisation d'expériences personnelles dans le sport :

- en tant qu'ancienne pongiste de niveau national,
- en tant que "coach" de jeunes sportifs.

Buts et convictions

L'expérience stimule la réflexion, aide à mieux assimiler les connaissances théoriques et à mieux en discerner les enjeux.

Elle permet aussi de gagner en maturité. Enfin, elle permet d'être plus critique face aux interlocuteurs.

Il faut néanmoins veiller à garder un sens critique, de la distance.

Entretiens semi directs

Cibles et buts

En entreprise

• Des coachés

- Savoir comment ils sont venus au coaching.
- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Savoir ce qu'ils pensent de cette pratique en entreprise.
- Connaître leur point de vue sur l'efficacité du coaching reçu et de leur coach, sur la nature de la relation.

• Des coachs internes, externes, des managers coachs, tous plus ou moins expérimentés, des coachs de différents types de populations : dirigeants, managers ..., des coachs effectuant différents types de coaching : de résolution, de développement...

- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Savoir ce qui les a amenés à faire ce métier.
- Connaître les difficultés qu'ils rencontrent.
- Connaître les qualités, les compétences et la formation qui leur semblent requises pour leur profession.
- Obtenir leurs suggestions d'amélioration des formations initiales et continues et des structures de supervision, sur l'absence de réglementation.
- Connaître les moyens qu'ils utilisent pour se développer.
- Connaître leur point de vue sur les différentes techniques utilisées dans le coaching.
- Voir si les réponses varient en fonction : du degré d'expérience, du type de coachs (interne, externe...), du type de population coaché, du type de coaching.
- Connaître les outils de mesure de l'efficacité de leurs actions (s'il y en a).

• Des DRH ou plus généralement des commanditaires

- Connaître les raisons qui les font recourir au coaching.
- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Connaître leurs critères de choix des coachs externes.
- Connaître leur offre de formation et de sélection des coachs internes et des managers coachs.

- Connaître leurs outils de mesure de l'efficacité du coaching (s'il y en a).

• Des formateurs de coachs

- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Connaître ce qui les a amenés à faire ce métier.
- Connaître les difficultés de la profession de coach et de celle de formateur de coachs.
- Connaître les qualités et les compétences requises pour cette profession.
- Connaître les techniques qu'ils utilisent pour se développer.
- Connaître leur avis sur les différentes techniques utilisées dans le coaching.
- Connaître les raisons qui ont présidé au choix de faire tel ou tel type de formation.
- Connaître leur point de vue sur ce qui est perfectible dans la formation qu'ils prodiguent.
- Connaître leurs outils de mesure de l'efficacité de leurs actions (s'il y en a).

Coaching à titre privé

• des coachés

Mêmes questions qu'en entreprise.

But : établir une comparaison

Dans le sport

Cibles

• des sports d'équipes et des sports individuels

• des coachés de haut niveau et de - haut niveau

- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Identifier le type de relation qu'ils ont avec leur coach.
- Savoir ce qu'ils pensent de cette pratique...

• des coachs et des entraîneurs de haut niveau et de moins haut niveau

- Connaître leur(s) conception(s) du coaching.
- Savoir ce qui les a amenés à faire ce métier.
- Connaître les difficultés qu'ils rencontrent, les techniques qu'ils utilisent...
- Connaître les qualités, les compétences et la formation qui leur semblent requises pour leur profession...

But

Établir une comparaison entre le sport et l'entreprise.

• Traitements des données.

Analyse de contenu. Passage au crible des résultats d'après l'analyse stratégique de Crozier. C'est à partir de ce regard croisé en plus d'un passage au crible des résultats en fonction des intérêts de chacun qu'on pourra obtenir une lecture un peu plus objective de la réalité.

Conclusion

Le coaching peut apporter une valeur ajoutée à la stratégie et au management. Du point de vue stratégique, il peut se révéler précieux pour sauvegarder des facteurs de cohésion et de sens souvent mis à mal par la sphère économique actuelle, changeante et dominée par une froide rationalité mercantile. Du point de vue du management, il peut favoriser une meilleure gestion des motivations, l'apprentissage, la responsabilisation et une plus grande qualité de vie au travail. Cependant, pour que ce potentiel d'amélioration des performances de l'entreprise sous différents registres s'actualise, il faut une relation coach-coaché de qualité. Or la détermination des spécifications des différents types de coaching ainsi que de leurs conditions de réussite et en particulier de la valeur professionnelle d'un coach représentent tout l'enjeu de cette recherche. Elle vise, effectivement, à mieux comprendre la nature des relations coach-coaché, à dresser un état des lieux, si ce n'est une typologie des situations de coaching afin de recenser les failles personnelles, organisationnelles et réglementaires puis d'émettre des propositions pour y pallier.

Bibliographie

- Adams J.S. (1963), "Toward and Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 67, p. 422-436.
- Albert E., Emery J.L. (2001), "Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher", *Les Éditions d'Organisation*.
- Alderfer C.P. (1972), "Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Setting", *Free Press, New York*.
- Ansoff H.I. (1965), "Corporate Strategy", *Mc Graw Hill, New York*.
- Asby W.R. (1958), "Introduction à la cybernétique", *Dunod*.
- Aubert N., De Gaulejac V. (1991), "Le coût de l'excellence", *Éditions du Seuil*.
- Beer M., Walton A.E. (1987), " Organization Change and Development ". *Annual Review of Psychology*, n° 38, p. 339-367
- Bellier-Michel S. (1994), "Peut-on gérer les motivations ?", *PUF*
- Bernoie A. (1997), "Le coaching des vendeurs, menez votre équipe au succès", *Les Éditions d'Organisation*.
- Bournois F., Roussillon S. (2000), "Préparer les dirigeants de demain", *Les Éditions d'Organisation*.
- Burke W.W. (1982), "Organization Development : Principles and Practices", *Little, Brown, Boston*.
- Chavel T. (2001), "Le coaching démystifié : comment réenchanter le management", *Les éditions Demos*.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), "L'acteur et le système", *Éditions du Seuil, Paris*.
- Cruelles P. (1993), "Coaching : un nouveau style de management", *ESF*.
- De La Garanderie A. (1993), "Les profils pédagogiques", *Éditions Bayard*.
- Debordes P. (1996), "Le coaching efficace des commerciaux : comment motiver et faire progresser votre force de vente ?", *Dunod*.
- Devillard O., (2001), "Coaché : efficacité personnelle et performance collective", *Dunod*.
- Drucker P.F. (1999), "L'avenir du management", *Village Mondial*.
- Fericelli A.M., Sire B. (1996), "Performance et Ressources Humaines", *Economica*.
- Frery F., Johnson G., Scholes H. (2000), "Stratégique", *Publi Union, Paris*.
- Gallwey T. (1984), "Golf, le jeu intérieur", *Laffont*.
- Gautier B., Vervisch M.O. (2000), "Le manager coach", *Dunod*.
- Grant A.M., Green J. (2001) "Coachez-vous : 12 étapes pour tout changer", *Village Mondial Press*.
- Gringer, J., Bandler R. (1975 -1976), "The Structure of Magic", *Science and Behaviour Books*.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- Hellemans C., Karnas G. (1999), "Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur

tertiaire. Relations du modèle avec les 'tensions mentales'", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 3^e trimestre, vol. 43 ; n° 3, p. 215-224.

- Herzberg F.I., Mausner B., Snyderman B.B.** (1959), "The Motivation to Work", *John Wiley and Sons, New York*.
- Hevin B., Turner J.** (2000), "Construire sa vie adulte : devenir son propre coach", *InterÉditions*.
- Higy-Lang, C., Gellman C.** (2000), "Le coaching", *Les Éditions d'Organisation*.
- Korzybsky A.** (1973), "Science and Sanity", *The International Library Publishing Compagny*.
- Leleu P.** (1995), "Le développement du potentiel des managers : la dynamique du coaching", *L'Harmattan*.
- Lenhardt V.** (1992), "Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team building", *Insep consulting*.
- Lippit G.L., Langseth P., Mossop J.** (1985), "Implementation Organizational Change", *Jossey-Bass San Francisco*.
- Longin P.** (1998), "Cochez votre équipe : Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe", *Dunod*.
- Maisons C.** (1999), "Le coaching stratégique : pilotage et transformation des entreprises et des organisations", *Maxima*.
- March J.G., Simon H.A.** (1958), "Organizations", *John Wiley, New York*
- Maslow A.H.** (1943), "Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, n° 80, p. 370-396.
- Mc Clelland D.C.** (1961), "The Achieving Society", *N.J., Van Nostrand-Reinhold, Princeton*.
- Mc Clelland D.C., Bumham D.** (1976), "Power Is The Great Motivator", *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 2, p. 100-111.
- Miller D., Friesen P.H.** (1984), "Organizations : a Quantum View", *Prentice Hall, Englewood Cliffs N.Y.*
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel** (1999), "Safari en pays stratégie", *Village Mondial*.
- Moyson R.** (2001), "Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs", *De Boeck Université*.
- Pasmor W.A., Woodman R.W.** (1987-1988), "Research in Organizational Change and Development", vol. 1-2, *JAI Press, Greenwich, Conn.*
- Pascal** (1670), "Les Pensées".
- Platon**, "Théétète".
- Prochaska J.O., Norcross J.C., Diclemente C.C.** (1994), "Changing For Good", *Avon Books, New York*.
- Quinn J.B.** (1980), "Strategy of change : logical incrementalism", *Irwin*.
- Radon B.** (1999), "Le coaching des managers : la méthode du Dragon", *Les Presses du Management*.
- Ray J.E.** (2000), "Droit Social : Droit Vivant", *Éditions Liaisons*.
- Rousillon S.** (2 juillet 2001), "Management et Conjoncture Sociale", n° 608.
- Saucet M.** (1987), "La sémantique générale aujourd'hui", *Le Courrier du Livre*.
- Simon H.A.** (1947, 1957), "Administrative Behavior", *Macmillan, New York*.
- Stacke E, Cosson P.** (2000), "Le coaching d'entreprise : performance et humanisme", *Village Mondial*.
- Tversky A., Khaneman D.** (1974), "Judgement Under Uncertainty : Heuristics and Biases", *Science*, 185, p. 1124-1131.
- Von Bertalanffy L.** (1956), "General Systems Theory", *General Systems Yearbook of the Advancement of General Systems Theory*, 1, p. 1-10.
- Vroom V.H.** (1964), "Work and Motivation", *John Wiley and Sons, New York*.
- Whitmore J.** (2001), "Le guide du coaching : Entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances", *Maxima*.

