

Modalités et finalités professées de la contribution du coaching au développement des organisations.

Les ambiguïtés d'un discours marchand au cœur de trois modèles de GRH

Pauline FATIEN, Doctorante
HEC Paris
11 route des trois fontaines
38340 Pommiers la Placette - France
pauline.fatien@mailhec.net

Résumé :

Les « faces cachées du coaching » en entreprise sont aujourd'hui de plus en plus interrogées : au-delà d'une pratique d'aide, le coaching apparaît pour certains comme un outil de contrôle social. Cette tension révélatrice d'ambiguïtés questionne les modalités de contribution du coaching au développement des organisations. C'est pourquoi nous avons tenté d'analyser les contributions professées du coaching au développement des organisations, saisies au travers des discours des coachs véhiculés sur leurs sites Internet ainsi que par les définitions proposées de leur activité dans les ouvrages de coaching et de management. Nous avons cherché à comprendre les implicites convoqués en matière de représentations de l'individu et de l'organisation, et les implications en termes d'articulation des développements des individus et des organisations. Ceci nous a permis de lire derrière les approches de coaching trois modèles de GRH et de qualifier les modalités de contribution du coaching au développement des organisations.

Une certaine homogénéité du discours en vue de l'adaptation individuelle pour le développement organisationnel semble reposer sur une vision fonctionnaliste des organisations convoquant, dans la typologie de Brabet, un « modèle instrumental » de GRH. Cette instrumentation du développement individuel questionne à la fois la possibilité d'un développement authentique du sujet dans l'organisation et le rôle joué par le coach dans un système à tendance psychologisante. Pourtant l'hétérogénéité des pratiques de coaching semble autoriser une certaine marge de manœuvre pour l'acteur vis-à-vis de cette adaptation a priori subie. La nébulosité de la pratique autoriserait alors une appropriation stratégique qui inscrirait le coaching dans un modèle de GRH de « l'arbitrage managérial ». Enfin, certaines approches de coaching s'appuyant sur un paradigme de la complexité et de la conflictualité qui intègre les dimensions sociologiques, idéologiques, historiques et dialectiques des organisations, semblent participer du modèle de GRH de « la gestion des contradictions » favorisant des processus critiques de déconstruction-reconstruction.

Mots clés : Coaching, Discours, Modèles de GRH, Instrumentation, Appropriation stratégique

Introduction

Notre activité de chercheur nous a permis de formuler un constat partagé par Dufau et Perdriset (2005) : l'évocation du coaching suscite toujours de fortes réactions émotionnelles, de l'ordre de la répulsion ou de l'enthousiasme inconditionnel. Pourquoi une telle ferveur pour ce sujet, et l'adoption souvent d'un positionnement marqué ensuite autour de cette pratique de GRH qui franchit depuis vingt ans les frontières des organisations ? Ces réactions spontanées trouvent un écho dans les publications récentes sur le coaching en entreprise. Ainsi nombre d'auteurs ont communiqué sur les ambiguïtés du coaching (Berglas, 2002; Alexandre, 2003; Williams, 2003; Sherman et al., 2004; Desgraupes et al., 2007), soit pour finalement mettre en valeur par contraste la spécificité et la légitimité de pratiques spécifiques (Chavel, 2001; Rappin, 2004) soit à l'opposé pour proposer de rejeter en bloc le coaching (Gori et al., 2006).

Un premier niveau d'analyse critique sur le coaching porte sur le professionnalisme du coach (Fourès, 2004) et les conditions d'une « bonne » pratique de coaching (Arrivé, 2006; Blanc-Sahnoun, 2006). D'autres auteurs, souvent sociologues, interrogent le type de développement qui serait proposé par certaines approches de coaching (Brunel, 2004; Pezet, 2007) et le rôle qui peut être fait jouer au coach dans un système dysfonctionnant. Ainsi en tension entre l'image d'une pratique d'aide et de contrôle social (Roussillon, 2002), le coaching semble être porteuse d'ambiguïtés, questionnant les modalités de sa contribution au développement des organisations.

C'est pourquoi nous proposons **d'analyser les ressorts de la contribution professée du coaching au développement des organisations**. Pour cela, nous avons travaillé à partir des discours sur le coaching, que nous avons saisis au travers de deux supports : des sites Internet de coaches ainsi que des définitions du coaching proposées dans des ouvrages consacrés au coaching et au management. Notre méthodologie est détaillée dans l'encadré ci-dessous. Nous avons donc cherché à comprendre la manière dont le coaching est positionné, dans les discours qui le présentent au public, par rapport à la thématique du développement des organisations. Le coaching est-il dit viser le développement des organisations ? Si oui, par quels leviers et pour quel type de développement ? Qu'implique-t-il par rapport au rôle de la GRH ? **Finalement, d'après ses discours, à quoi servirait le coaching dans l'organisation ?**

Pour éclairer notre questionnement sur l'utilité professée du coaching en entreprise, nous commençons par la présentation du discours du coaching (première partie) puis poursuivons par les ressorts de sa contribution au développement des organisations (seconde partie). Nous pourrions ainsi tenter de mettre en avant les modèles de GRH implicites au type de développement proposé par les approches de coaching et comprendre le rôle que cette pratique fait jouer à la GRH.

Méthodologie

Nous proposons une étude sur le discours du coaching à partir de supports Internet et de définitions du coaching. Concernant le travail réalisé sur les sites Internet, nous souhaitons disposer d'un matériel assez représentatif de ce qui est considéré être du « coaching » « sérieux » aux yeux de ses praticiens. C'est pour cela que nous avons choisi de travailler à partir des sites Internet des coaches référencés dans l'annuaire de l'une des trois principales associations françaises de coaches, la Société Française de Coaching, qui a procédé à une récente mise à jour de sa base de données ; nous pouvions alors penser que ces coaches représenteraient a minima un certain professionnalisme, en tout cas tel que défini pour l'une des principales associations de coaching. Parmi les 187 coaches référencés en février 2008 dans cet annuaire Internet, environ 1/4 possédaient un site Internet. Nous avons procédé uniquement à l'analyse des sites mentionnant le terme de « coaching » et l'explicitant. Nous avons obtenu 44 sites.

Pour l'étude centrée sur les définitions du coaching, nous nous sommes basée sur le travail doctoral de Sybil Persson-Gehin (2005) qui a recensé les 53 définitions du coaching parues dans des ouvrages/articles de management et de coaching entre 1992 et 2002. 27 définitions sont issues d'ouvrages sur le coaching, 13 de témoignages ou plaquettes de praticiens, 6 de la presse professionnelle, 4 de la littérature managériale, 3 de la littérature académique.

Nous avons réalisé une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977) des bénéfices du coaching et de la manière dont les coachs proposaient au client de les atteindre. A l'aide du logiciel Nvivo, nous avons d'abord réalisé un repérage des thèmes et sous thèmes émergents à l'aide d'une première sélection de définitions et de sites. Ensuite, nous avons repris l'ensemble des entretiens pour les coder d'après les thématiques retenues. L'arbre de codage est en annexe 2. Cet article propose une synthèse de l'analyse, et en annexe sont détaillés les points de l'analyse relatifs au sujet des modalités de contribution du coaching au développement des organisations.

1. Le discours du coaching : l'adaptation pour le développement individuel et organisationnel

1.1. Le coaching, pour le développement de quoi, de qui ?

Dans la présentation qui est faite du coaching, nous avons d'abord cherché à connaître les destinataires de la pratique et les offres formulées. Ceci nous conduit à mettre en avant les bénéficiaires potentiels du coaching ainsi que les bénéfices professés. Par rapport au thème du congrès, cette mise en avant va permettre de comprendre l'articulation qui est faite dans le coaching entre développement des organisations et développement individuel.

1.1.1. Les bénéficiaires du coaching : Individu/Organisation/les deux ?

Notre analyse des bénéficiaires projetés du coaching nous a permis d'identifier quatre catégories types :

- La catégorie que nous avons appelée « C→O/I¹ » caractérise des coaching où la formulation de la définition laisse penser que le principal bénéficiaire du coaching est l'organisation ; l'individu y apparaît comme une variable intermédiaire, médiatrice dans cette atteinte. Sur 53 définitions, 6 entraient dans cette catégorie.

Le coaching est un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'empowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance^{d22}

- La catégorie « C→I » où, à l'opposé de la précédente situation, le coaching s'adresse essentiellement à un individu, quel que soit son cadre, personnel ou professionnel (6)²

¹ A lire : Coaching à destination principale de l'Organisation par la médiation (/) de l'Individu

² (6) : le chiffre entre parenthèse représente le nombre de définitions sur le total de 53 correspondant à la catégorie, ici 6 sur 53

^{d22} correspond au numéro de définition (ici 22) parmi les 53 de notre matériau d'étude (voir les 53 définitions en annexe 2). Les citations sans numéro sont extraites des sites internet.

*Le coaching aide une personne à trouver ou à retrouver sa **cohérence personnelle***^{d51}

- La catégorie « C→IO » où le coaching s'adresse indistinctement à l'individu et/ou à l'organisation, sans privilégier l'un sur l'autre ; ils peuvent être articulés ou non (7)

*Le coaching pourrait bien être une demande qui préfigure les demandes de demain : axée sur la découverte de voies de progrès, basée sur le volontariat et l'engagement, **au service de la personne et de l'entreprise***^{d52}

- Enfin la catégorie « C→I/O » où le coaching s'adresse à l'individu comme bénéficiaire principal dans le cadre organisationnel (34)

Le coaching est un métier d'accompagnement de quelqu'un dans l'action, dans le but d'améliorer sa performance au sein de l'entreprise en misant sur son potentiel de développement^{d4}

1.1.2. Sphère privée/professionnelle ?

Lorsque l'individu est mentionné comme explicite bénéficiaire, une distinction est-elle faite relativement aux impacts du coaching sur la vie privée ou professionnelle ?

De nouveau, nous pouvons mettre en avant quatre catégories de définitions :

- Catégorie « Privé » où il ne semble pas exclu que les bénéfices soient d'ordre uniquement privé (2)

*Le coaching est avant tout l'opportunité d'un **rendez-vous avec soi-même** au travers de la manière dont nous nous représentons les choses*^{d13}

- Catégorie « Professionnel » où les bénéfices sont d'ordre essentiellement professionnel (37)

*...un accompagnement personnalisé d'un individu, en général cadre ou dirigeant, **centré sur la situation professionnelle**, financé par l'entreprise, et assuré par un expert en processus qui intervient dans et par l'interaction qui se noue avec le dirigeant coaché*^{d46}

- Catégorie « Deux » où les deux sphères privées et professionnelles sont explicitement visées (5)

*Le coaching est un processus pédagogique centré sur l'apprenant pour une prise de position en rapport avec un ou des objectifs **et** avec la connaissance de soi*^{d8}

- Catégorie (?) où l'ambiguïté domine sur la sphère ouvertement visée (9)

Un coach est un professeur qui donne des leçons particulières, un répétiteur, un entraîneur sportif et le coaching est l'entraînement suivi avec un coach^{d34}

1.1.3. Les bénéfices du coaching

Les bénéfices professés du coaching sont extrêmement variés. Nous avons trouvé une très forte variété de promesses, que nous avons organisées autour de deux familles recouvrant cinq thèmes³. Une première famille vise le **développement organisationnel immédiat** par une meilleure efficacité de l'individu ; on compte essentiellement des activités de gestion (gérer, maîtriser, développer, améliorer, optimiser, résoudre), et d'action (changer, réussir, agir, obtenir des résultats). La seconde famille vise le développement organisationnel par la **médiation** d'une meilleure connaissance de soi grâce à des actions cognitives (discerner, décider, évaluer, réfléchir, anticiper), des actions d'intégration à l'organisation et d'autres devant favoriser le bien-être et l'équilibre.

³ Voir en annexe le tableau détaillé des bénéfices

Ainsi nous voyons que le développement organisationnel s'appuie sur le développement individuel à des degrés plus ou moins forts, par le levier du développement de compétences sociales, cognitives, réflexives mais aussi pratiques. L'articulation repose donc sur une médiation ou une synergie. Dans le cas « médiation », le coaching vise l'un des développements en priorité, l'autre apparaissant comme conséquence de l'autre ou comme une variable médiatrice. Ainsi le coaching « aide à retrouver du **plaisir** dans l'exercice de son métier et donc à **gagner en efficacité** » ou aide à « développer les comportements adaptés au service de votre stratégie et de votre organisation ». Dans le cas synergie, les développements peuvent être identiques et conjoints. Alors le coaching se situe au « **croisement du développement de l'individu et de celui de l'entreprise** », « pour un meilleur **épanouissement et une plus grande efficacité** ».

1.2. Le coaching comme réponse adaptée

Après la présentation des bénéficiaires et bénéfices professés dans le coaching, présentons comment se justifie la contribution du coaching à l'organisation.

1.2.1. Une réponse adéquate par l'adaptation au contexte

Cette contribution semble tout d'abord passer par le positionnement du coaching comme une **réponse** (sinon la réponse) adéquate parce que **adaptée au contexte actuel**.

Pour cela, le discours sur le coaching s'appuie tout d'abord sur la **description d'un contexte présenté comme difficile**, du fait de sa complexité et de son caractère changeant, qui d'une part convoque les individus personnellement, et d'autre part appelle une gestion spécifique des situations.

*L'évolution des organisations, la demande de performance, la complexité des situations **nous sollicitent** sans cesse davantage*

*Les **mutations et la complexité** que vivent les organisations **obligent** les responsables et leurs équipes à **clarifier** leur façon d'accompagner le changement*

Ce discours peut s'appuyer sur des figures de style comme l'accumulation pour accentuer l'impression de difficultés :

Face à la solitude du manager, une charge de travail harassante, la course à la performance, un emploi du temps éclaté, la difficulté de se confier à son entourage...

*Face à ce genre de challenges professionnels, **difficiles mais somme toute assez fréquents**, un manager est généralement seul. **Seul** pour analyser, pour élucider, pour choisir, pour décider. **Seul** pour garder les pieds sur terre et la tête froide en cas de réussite. **Seul** aussi pour tenter de se remettre en question et assumer la responsabilité en cas d'échec. **Heureusement**, l'entreprise comprend de plus en plus tout le bénéfice qu'il y a à sortir de cet isolement pour assurer les pas du décideur dans l'exercice de ses responsabilités, grâce à l'alliance de travail avec un coach externe*

Dans ce dernier exemple, la première affirmation à la fois reconnaît l'importance des difficultés mais les relativise dans le même temps. Ces difficultés semblent donc « légitimes » et la recherche d'une aide normale, mais elles ne paraissent pas insurmontables, notamment par un accompagnement. A la lecture, l'accumulation de situations difficiles crée comme un état de panique, et le terme « heureusement » produit une rupture, introduisant le coach

presque comme un sauveur ! Nous retrouvons ici des éléments de structuration du discours du coaching de la presse économique analysée par Chambefort (2005) et caractéristiques pour elle d'un discours de la persuasion : 1. exposition de la situation problématique, 2. manière de la résoudre, 3. conclusion positive grâce à l'intervention du coach.

Dans ces discours du coaching, le contexte tend à être personnifié. Il devient sujet des phrases, comme s'il était lui-même prescripteur autonome et que les personnes étaient soumises à ce « monstre froid ». Ces éléments ne sont pas sans évoquer les caractéristiques du pouvoir dans les organisations hypermodernes reposant sur des systèmes abstraits et réticulaires de règles (Pagès et al., 1979).

Cette non remise en question du contexte qui devient force prescriptive se traduit par le positionnement du coaching comme une « réponse ».

Le coaching est la réponse efficace pour faire face à la complexité des activités et des organisations, pour faire face aux enjeux d'un monde professionnel en mutation profonde, ...

*Et si cet engouement correspondait tout simplement à une **réponse de notre temps, ce besoin de changer et de s'adapter au changement ?***

Cette réponse adaptative implique la non remise en question de l'environnement et s'explique par l'analyse individuelle qui est faite de la source des problèmes quand « *c'est essentiellement chez vous que vous allez trouver les ressources pour vous **adapter** aux changements **qu'exige la situation** à laquelle vous êtes confronté* ». Ces problèmes, de l'ordre de « manques » « de temps », de « difficultés (à s'organiser, à supporter un responsable hiérarchique) », d'incapacités, d'auto-limitations, de *peurs*, autoriseraient dès lors une solution individuelle, pour « *faire évoluer ses attitudes et comportements* », « *travailler sur soi pour dépasser une difficulté personnelle qui impacte la performance* ».

1.2.2. Une posture positive du coach adaptée aux besoins de la personne

Le report sur l'individu des sources des problèmes explique l'offre du coaching comme ajusté à la personne, « *spécifique* », sur-mesure par rapport à ses besoins, à ses questionnements « *propres* » qui se révèlent être de nature très concrète, pragmatique, en lien avec ses enjeux professionnels et ses impératifs de résultats :

Répondre à ces exigences managériales et relationnelles, dans sa singularité, ses désirs légitimes d'évoluer, sont des objectifs du coaching

*Le consultant coach apporte des méthodes et outils, selon les besoins du coaché, souvent **au fur et à mesure** de l'évolution du travail*

Ce caractère présenté comme adapté du coaching à la personne peut aussi se comprendre par le fait certains coachs mettent l'accent sur le fait que c'est la personne elle-même qui sera à **l'origine de la formulation de ses réponses**. Comment cette réponse ne pourrait-elle pas être adaptée du fait de cette personnalisation ?

*Le coaching est l'accompagnement sur mesure d'un manager ou d'une équipe, pour qu'il / elle **trouve ses solutions aux problématiques rencontrées** dans son contexte professionnel.*

*Le coaching, **c'est vous qui le faites***

Cette dernière injonction, provocante certes, conduit tout de même à se poser la question du rôle du coach et du travail qu'il réalise. On pourrait analyser ce détour par l'individu comme une manière pour le coach de ne pas endosser de responsabilités dans le processus de

coaching, cette responsabilité étant transférée sur les épaules du coaché dont on attend à terme indépendance et autonomie.

*Enrichir la réflexion de ses interlocuteurs **tout en se gardant bien de décider à leur place.***

*Son rôle est de guider, de clarifier, de dynamiser, de soutenir et de faire émerger, **tout en laissant à la personne le choix de ses décisions et de ses développements en toute autonomie.***

Lorsque dans ce cadre on s'interroge sur le travail réalisé par le coach, on se penche finalement sur la nature de son intervention.

On peut tout d'abord distinguer les approches de coaching selon le degré plus ou moins fort d'interventionnisme du coach. Ainsi tout d'abord, cette intervention relève d'une **faible directivité**, où elle se fait assez légère, sous forme de « *réflexion, questionnement* »^{d6}, pour un « *rendez-vous avec soi-même* »^{d13} quand on veut devenir « *architecte* »^{d30} de sa vie. D'autres, et elles sont assez nombreuses, mettent en avant le processus de **co-construction** à l'œuvre dans le coaching. On retrouve alors des termes comme « *conversation* », « *à côté* », « *rencontre* », « *par l'interaction* ». Enfin, il existe une troisième catégorie d'intervention qui repose davantage sur la transmission d'une personne supposée savoir, « *pédagogue* », « *formateur* », « *professeur* », vers une personne perçue comme moins expérimentée.

L'analyse des interventions du coach permet aussi de statuer sur les représentations des coachs et coachés. Au coach est tantôt conféré des compétences théoriques, il est alors *pédagogue*^{d3}, *professeur*^{d34}, *expert consultant*^{d43}, *expert en processus*^{d46}, *spécialiste du changement*^{d1-24}, tantôt des compétences plus techniques, il est alors *entraîneur*^{d32-34}, *guide*^{d45} alors que parfois il est simplement *facilitateur*^{d3} ou un *regard*^{d5} *extérieur objectif et bienveillant*^{d32}.

Le coaché lui aussi revêt différentes figures présentées selon les implicites sous-entendus. Une première catégorisation peut être réalisée selon **l'épistémologie** implicite au terme, renvoyant à des mobilisations théoriques différentes. Ainsi le coaché est tantôt un *sujet*^{d7}, une *personne*^{d3-10-17-18-21-23-33-35-41-42-47-51-52}, un *individu*^{d2-6-25-31-46}, *des gens*^{d28}, *des ressources humaines*^{d19}. La classification peut s'opérer aussi selon le **statut** : *employé*^{d3-22}, *manager*^{d1-7-24-26-38-44-49}, *cadre*^{d43-46} ou encore *dirigeant*^{d12-35-36-43-46}, alors que d'autres formulations traduisent les compétences de la personne : de *l'apprenant*^{d8} au *champion*^{d32} en passant par *l'athlète du management*^{d44}. Enfin certaines prennent en compte le genre *homme ou la femme*^{d5} alors que d'autres ciblent explicitement la personne en situation professionnelle « *le professionnel* »^{d25}.

Comme nous venons de le voir, le développement individuel et organisationnel sont dits être facilités par le positionnement d'un coach très proche des besoins de son client. D'autre part, cette facilitation repose sur la manière dont le coach regarde son client, ainsi que la réalité. Ainsi le coach est souvent associé à un « *regard* » qualifié de « *neuf* », « *externe neutre* », un « *œil* » qui tout d'abord éclaire la réalité mais aussi la dévoile, la transforme, et la problématise pour ses clients : « *la réalité* » interpelle la personne et s'exprime pour elle sous forme de « *défi à relever* », de « *challenges* ».

*[Le coach] **déplace le projecteur** pour éclairer les situations et les problèmes différemment, proposer une autre manière de les appréhender, élargir le choix des possibles.*

*[Le coach est] **quelqu'un qui voit des opportunités** là où d'autres verraient un obstacle.*

2. Les ressorts de la contribution professée du coaching au développement des organisations

2.1. L'homogène normativité d'un discours sur l'adaptation convoque un modèle instrumental de GRH

2.1.1. L'homogène normativité d'un discours sur l'adaptation comme réponse aux besoins organisationnels

L'un des principaux éléments dans l'étude du discours du coaching semble être le positionnement du coaching sous forme de **réponse adaptée**. Cette adaptation s'appuie sur les propositions des coachs de répondre aux problématiques actuelles et concrètes des managers ; en lien avec l'inflation des interactions et des exigences d'adaptabilité, elles appelleraient des besoins spécifiques de développement pour y faire face. De l'ordre du « savoir-être » (Bellier, 2004), ces compétences à mobiliser peuvent être caractérisées par des qualités morales (ambition, charisme, loyauté, maturité...), le caractère (calme, nerveux, négociateur...), des aptitudes et traits de personnalité (force du moi, sociabilité, autonomie, maîtrise de soi...), des goûts et intérêts (manuel, artiste, tourné vers les autres ...), mais aussi des comportements (capacité d'animation, capacité à convaincre, compréhension interpersonnelle...) Or l'acquisition de telles compétences « soft » serait facilitée par un travail dans le temps, au travers d'un face-à-face, ou plutôt d'un côté à côté, propice à une relecture critique de son expérience personnelle (Tobias, 1996), ce qui correspond à ce que le coach est dit pouvoir proposer. L'utilité du coaching se situerait donc dans les spécificités qui lui sont attribuées et qui en cela le distingue d'autres pratiques voisines comme la formation, le mentorat et le conseil. Si la formation est perçue comme offrant indistinctement des « menus génériques⁴ » (Tobias, 1996) sous forme d'« événements » (Witherspoon et al., 1996) isolés et collectifs, le groupe pouvant apparaître comme inhibant (Amado, 2002), au coaching est attribué l'avantage de fournir une réponse « à la carte » pour un accompagnement plus protégé et dans le temps. Relation informelle avec une personne souvent plus expérimentée de son entreprise, le mentorat établit davantage une relation avec ce que nous pouvons appeler un « pair-père modèle » qu'avec un professionnel de l'accompagnement (Garvey, 2004). Le conseil apparaît lui plus axé sur des problématiques organisationnelles qu'individuelles, sollicitant davantage l'avis d'un expert que l'oreille d'un partenaire (Sperry, 1993).

Présenté comme répondant à un environnement difficile, le coaching ne s'appuie-t-il pas sur une certaine « mise en scène » voire une « dramatisation » du contexte, pour lequel son positionnement, comme réponse adaptative, n'en apparaît que plus évidente ? Analysant la presse économique traitant du coaching, Chambefort (2005) met en valeur les processus de promotion du coaching qui reposeraient notamment sur un discours de l'adhésion des lecteurs vis-à-vis du difficile contexte actuel. Manifestant très peu d'écart avec le point de vue des dirigeants et les exigences auxquelles ils doivent faire face, les coachs, sous une apparence de neutralité et de bienveillance, diffuseraient un « discours de la persuasion » en se faisant le relais du discours de l'entreprise par la promotion d'une idéologie normative. Ainsi ce retrouve d'auto-persuasion sur un site de coach :

« on a tous besoin d'un coach ... Les sportifs de haut niveau comme les grands managers font d'ores et déjà appel à un coach privé. Pourquoi vous priver de l'aide d'un coach qui vous apportera autant de satisfactions pour un coût, somme toute, très limité par rapport aux bienfaits personnels et professionnels que vous en retirerez ? »

⁴ Tobias (1996) parle de « one-size-fits-all » menus

On peut donc supposer qu'une première modalité de contribution du coaching au développement des organisations est de se poser en relais d'un discours organisationnel, notamment sur la difficulté, auquel il répond sous forme de proposition d'adaptation individuelle pour réduire un écart à une norme idéale.

2.1.2. L'appui fonctionnaliste sur l'association du développement personnel et développement organisationnel

L'homogénéité du discours du coaching proposant une réponse individuelle adaptative pour le développement des organisations interroge les conditions d'articulation du développement organisationnel et individuel d'une part et les implicites par rapport à la conception de l'être humain et à ses modalités d'intégration à l'organisation d'autre part.

Le principe d'un développement conjoint ou médiatisé de l'individu et de l'organisation repose sur une conception intégratrice et non conflictuelle de l'organisation quand l'état normal de la vie social est supposé être celui du consensus, de l'harmonie et de la coopération, les conflits n'étant que des malentendus à résoudre autour d'une « plate-forme du dialogue » (Amado et al., 1990). Grâce à l'acquisition d'une « nouvelle grammaire interactionnelle », illustrative de l'attribution d'une causalité positive entre connaissance de soi et performance (Brunel, 2003), les personnes doivent pouvoir résoudre les problèmes organisationnels par un comportement et une communication adaptés. La majorité des coaching s'adresse alors à un individu bon, actif, naturellement porté à se réaliser et à développer « son » organisation, à partir de ses capacités supposées grandes. Cet optimisme explique le regard positif que les coachs porte sur la réalité et leurs clients et sa cohérence avec des approches faiblement directives, censées faire advenir le potentiel enfoui.

Cette vision du coaching s'intègre dans un paradigme « fonctionnaliste » (Amado et al., 1990) des organisations. Reposant sur une conception systémique et synchronique de l'organisation (la coordination en vue de l'efficacité est réalisée par l'autorité), il développe une conception a-historique et téléologique de l'organisation autour de buts communs, base de la légitimité et de la finalité organisationnelle sous une conception (Livian, 2000). C'est pourquoi les membres de l'organisation sont approchés comme les éléments d'un système qu'ils vont participer à faire fonctionner. Un élément est fonctionnel s'il contribue à l'adoption du système et à sa survivance et est dysfonctionnel s'il ne permet pas l'ajustement.

2.1.3. Le coaching est-il le relais d'une GRH instrumentale ?

Une telle vision fonctionnaliste via l'association consensuelle des objectifs organisationnels et personnels ainsi que le développement harmonieux de l'individu dans l'organisation en réponse adaptative au contexte soulève les questions de la nature du développement proposé par le coaching, et du modèle de GRH convoqué par de telles approches de coaching.

Dans les approches de coaching que nous venons de décrire, le travail sur soi, ayant moins pour but la connaissance de soi que l'action sur soi, illustre la dimension fortement « pratico-sociale » (Eraly, 1994) de la représentation de soi à des fins productives où «le sujet est invité à produire sa vérité personnelle au travers de grille de lecture qui la traduisent en utilités sociales » (Brunel, 2003). On assiste alors à une « inversion du rapport esprit-corps » : le détour par la raison ne permet plus d'expliquer les comportements ; aujourd'hui, l'individu modifie directement ses comportements sans passer par l'analyse et la compréhension de leurs causes et les origines. Le recours à la raison se fait alors pour déterminer les actions à entreprendre et non pour expliquer un état. C'est la manifestation de la « rationalité instrumentale » (Psychosociologie, 1997) qui substitue à la recherche de sens, à la question du « pourquoi » et à l'intérêt pour les objectifs de l'action, la question du « comment » par la focalisation sur la meilleure façon de faire (Enriquez, 1999). Ainsi on peut se demander si le

coaching ne s'inscrit pas dans une « vision de rentabilité comportementale » (Gori, 2005), si bien que certains vont à dire que « plus il y a utilisation du développement des capacités humaines à l'intérieur de l'organisation, moins il y a de développement authentique de la personne » (Amado et al., 1990) (p.634).

Dans le cadre, de quel modèle de GRH la coaching participe-t-il ? L'association de l'atteinte des objectifs organisationnels et personnels présente dans le paradigme fonctionnaliste que nous venons de décrire convoque le « modèle instrumental » de GRH décrit par Brabet (1993) comme l'un des trois modèles de GRH. Dominé par une logique utilitariste, il représente l'organisation comme une « bonne mère », un organisme devant être sauvé à tout prix, contribuant ainsi à la soumission des différentes activités organisationnelles pour la maximisation des résultats économiques, alors que l'environnement est présenté comme une donnée naturelle qui impose ses exigences de l'extérieur. Ceci est tout à fait cohérent avec notre analyse de l'environnement prescripteur autonome dans le coaching. La GRH est ainsi instrumentée pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et vise la rationalisation et l'alignement des intérêts d'agents impliqués. Le changement y est mené comme l'application de programmes et de décisions rationnelles, sous l'action volontaire et programmée de la Direction des Ressources Humaines. Les membres de l'organisation sont considérés comme des ressources de valeur qui peuvent fournir une contribution si on trouve le moyen de les impliquer. C'est pourquoi, on cherche donc à intégrer l'individu à l'organisation en faisant coïncider, voire en formatant ses besoins à ceux de l'organisation.

Modèle de contribution du coaching : « Adaptation Instrumentale »

Le coaching, outil de GRH au service de l'atteinte d'un idéal organisationnel, repose sur le développement instrumenté des personnes via un discours sur l'adaptation individuelle par réduction d'un écart à la norme. Nous proposerons alors de dire que le modèle de contribution du coaching au développement organisationnel est celui d'une « adaptation instrumentale ».

(voir en annexe1 la présentation synthétique des trois modèles)

2.2. L'hétérogénéité des pratiques de coaching autorise un arbitrage managérial via une appropriation stratégique du coaching

2.2.1. L'hétérogénéité des pratiques favorise une appropriation stratégique par des acteurs

Cette potentialité réelle que le coaching, en alignant le développement individuel sur le développement organisationnel, contribue à l'instrumentation de la GRH ne doit pourtant pas occulter les mécanismes complexes par lesquels les acteurs peuvent se saisir des pratiques qui sont mises à leur disposition, développant de cette manière une marge de manœuvre par rapport aux prescriptions organisationnelles. Or l'homogénéité présente dans le discours du coaching pour une adaptation normative ne saurait cacher l'hétérogénéité indéniable des pratiques. En effet, notre présentation du discours sur le coaching met en valeur de fortes disparités entre les approches quant aux bénéficiaires visés, bénéfices professés et rôle attribué au coach. En cela, notre étude illustre et confirme la faible structuration et régulation de l'activité (Feldman et al., 2005). Ainsi après avoir montré la logique instrumentale présente dans le discours du coaching, nous souhaitons nous pencher sur l'hétérogénéité des pratiques, en questionnant leur potentielle contribution au développement des organisations. Cette prolifération hétérogène de pratiques est-elle le fruit d'une immaturité d'une part, qui d'autre

part dessert le développement des personnes et des organisations ? Ou au contraire peut elle la favoriser ? Par quels leviers ? Dans ce cas, quel rôle pour la GRH ?

A priori l'hétérogénéité apparente des pratiques de coaching laisserait à penser qu'elle ne sert pas le développement des organisations du fait des doutes que les potentiels clients peuvent manifester face à un apparent flou sur le marché. Pourtant cette visibilité multiforme, sorte de « mise-en-scène » (Chambefort, 2005) du coaching, peut contribuer à banaliser la pratique et à rassurer les potentiels clients sur la « normalité » et le partage de leurs difficultés, qui peuvent être résolues par cette forme d'accompagnement, finalement pas si marginal.

D'autre part, nous formulons aussi l'idée que l'hétérogénéité favorise l'intérêt pour le coaching, le client se disant qu'il « trouvera bien toujours quelque chose adapté à sa situation ». L'intérêt pour le coaching peut alors être justement lié à sa nébulosité, en ce qu'elle peut apparaître comme **porteuse d'espoir à moindre coût psychologique**. En effet, le manque d'unité des coachs sur les bénéfices et bénéficiaires professés de leur pratique peut **autoriser un décalage entre les raisons explicites du recours et ses raisons cachées, ou secondaires**. La pluralité des approches permettrait de cultiver, à l'égard des autres mais aussi de soi-même, une ambiguïté sur ce que l'on vient vraiment chercher dans le coaching, quand on ne veut pas (s')avouer explicitement un besoin, un manque, une envie. Alors on pourrait formuler l'hypothèse que **la formalisation floue des bénéfices à attendre du coaching autorise des ajustements individuels liés à l'écart entre la demande explicite et implicite**. Cet écart est lié à la pluralité, ou « dualité » (Roberts et al., 2006) des contrats de coaching qui sont noués entre les différents acteurs, révélant les ambiguïtés de la demande (Amoureux, 2002) et de la relation d'accompagnement (Fustier, 2000). En cela, notre étude illustre et confirme la faible structuration et régulation (Feldman et al., 2005) d'une activité « mal définie » (Joo, 2005), aux frontières et repères chaotiques d'un « far-west » (Sherman et al., 2004) accueillant alors de nombreuses approches (Barner et al., 2007) (clinique, comportementaliste, systémique, constructiviste...), appuyées sur des outils théoriques variés (Brunel, 2004) (analyse transactionnelle, Programmation Neuro Linguistique, Process Communication, théorie de l'Intelligence Emotionnelle, l'Ennéagramme, systémique, gestalt ...). Cette analyse entre aussi en résonance avec une étude de cas que nous avons réalisée auprès d'une dizaine d'associés d'un cabinet de conseil qui ont eu recours à la pratique (Fatien, 2007). Nous avons pu y mettre en avant différentes dimensions de l'usage du coaching : il y apparaît certes « fonctionnel » (améliorer son leadership ou ses évaluations 360°) mais aussi « existentiel » (repenser l'équilibre et le sens de sa vie, réorienter sa carrière...) ou être l'occasion d'une distanciation critique vis-à-vis de l'organisation (pouvant conduire à un certain cynisme). **Nous pensons alors que ce flou favoriserait une appropriation personnelle de l'offre via un « bricolage » (Steiler, 2005) autour des possibilités offertes par l'outil**. L'individu pourrait alors pouvoir utiliser le coaching pour des buts différents de ceux projetés initialement par lui-même ou par sa hiérarchie. La marge de manœuvre qu'il se créerait par cette appropriation ferait de lui un acteur stratège qui détourne en quelque sorte l'outil pour son utilisation personnelle. Nous pourrions alors dire qu'il aura réalisé une « **appropriation stratégique** » du coaching.

2.2.2. Le coaché stratège convoque le « modèle arbitrage managérial » de GRH

Alors ce coaché qui se met à jouer un certain rôle pour devenir un « acteur » (Crozier et al., 1977) nous éloigne peu à peu du modèle instrumental de GRH et de l'image de l'organisation comme un organisme vivant à sauver (Morgan, 1997) pour nous rapprocher du « modèle de l'arbitrage managérial » de Brabet où est davantage prise en compte la dimension politique de l'organisation. Même si la logique utilitariste est toujours prégnante, une certaine dimension démocratique apparaît du fait de la prise en compte des potentielles divergences des intérêts

des acteurs. L'environnement est assimilé à un construit social et toute activité organisationnelle est fondée sur les nécessaires lecture et prise en compte des intérêts pour décrypter la logique de fonctionnement organisationnel. L'organisation doit donc trouver un arbitrage pour fonctionner, et celui-ci est possible à long terme, sous l'action notamment de la GRH qui va avoir un rôle à jouer dans l'intégration de l'ensemble des enjeux des acteurs afin de résorber les divergences. Le changement apparaît comme négocié, à partir des stratégies des différents acteurs. Dans ce cadre, on élimine la prétention à la rationalité illimitée et le rôle correctif et auto-régulateur de la main invisible organisationnelle pour reconnaître au contraire la pluralité des rationalités. L'individu est intégré à l'organisation grâce à l'arbitrage trouvé sur le long terme entre ses aspirations et les besoins de l'entreprise.

Modèle de contribution du coaching : « Arbitrage managérial par appropriation stratégique »

L'hétérogénéité de l'offre de coaching, qui plutôt que d'être le signe d'une faiblesse d'une pratique ou d'une immaturité d'un marché, autoriserait le coaché, acteur politique stratège, à disposer d'une marge de manœuvre dans l'appropriation, voir le détournement, de l'offre. Le coach apparaît comme un partenaire du coaché pour lui permettre un jeu autour des règles organisationnelles pour atteindre différents buts échelonnés sur le court terme et le long terme. Nous proposons de dire que la contribution du coaching au développement des organisations est de l'ordre d'un « arbitrage managérial par l'appropriation stratégique du coaching ».

2.3. La prise en compte dans le coaching de la complexité et des conflictualités organisationnelles pour une GRH « gestion des contradictions » ?

Face à « l'angélisme » du coaching » (Rappin, 2004) promu dans le modèle instrumental de GRH, certains interrogent cette simplification proposée par des approches de coaching qui laisseraient à penser que le développement individuel peut être fait sans effort, sans douleur, par l'appel à un outil, sorte de baguette magique pour les « Monsieur Propre du Management » (Hees, 2000). Or, en résolvant les questions liées au pouvoir par l'appel à des sentiments moraux (respect, confiance, ouverture), le coaching fait abstraction des rapports sociaux et des dynamiques structurellement contradictoires dans l'organisation. Cette vision consensuelle s'appuie alors sur une occultation des conflits intra-psychiques (Brunel, 2003), une conception « a-bestiale » de l'être humain (Rappin, 2004), et un étouffement de ses aspirations à la révolte qui tend à en faire un être transparent (Gori et al., 2006).

Par contraste avec le fonctionnalisme instrumental s'érige le paradigme « personnaliste » (Amado et al., 1990) qui décrit une approche dialectique et conflictuelle de l'organisation, lieu intermédiaire où se reflètent les contradictions sociales structurelles. S'appuyant sur une conflictualité structurelle et structurante, ce paradigme est proche du troisième modèle de GRH décrit par Brabet de « gestion des contradictions » qui conçoit l'organisation comme un système psycho-socio-politique où prévaut la logique dialectique de l'ordre et du désordre dans un contexte de remise en cause de l'harmonie entre les intérêts individuels et les objectifs organisationnels. En particulier, les objectifs seulement économiques sont questionnés et on s'interroge sur la finalité de la production, tout en prenant en compte les contradictions de l'organisation capitaliste (comme les antagonismes entre capital et travail). Intégrant un paradigme de la complexité, le rôle de la GRH est de trouver des dispositifs de médiation qui tenteraient de minimiser les conflits, tout en reconnaissant leur existence,

puisque leur résolution est illusoire. Des approches de coaching peuvent-elles s'inscrire dans ce modèle de GRH ?

Il semble que cette idée ne soit pas exclue et que la problématique d'un tel coaching pourrait être celle de l'individu au cœur du collectif réhabilité de ses « dimensions oubliées ». Elle se rapprocherait en cela d'un « coaching d'inspiration psychanalytique » (Arnaud, 2003; Arnaud et al., 2005) ou d'un « coaching socioanalytique » (Jaillon, 2005) ou bien encore de l'approche « psychosociale » du coaching proposée par Gilles Amado (2006). Pour ce dernier, si toute intervention de coaching doit répondre à une demande « authentique » du coaché et non une « soumission librement consentie », elle doit aussi être replacée dans une approche psychodynamique et systémique auprès des sources de la commande (Bunning, 2006), visant de manière préférentielle l'individuation à l'adaptation du coaché, dans le cadre d'une négociation conflictuelle démocratique. Ainsi un coaching « éthique » (Amado, 2006) pourrait être fondé sur « l'exploration prudente » des liens entre les aspirations du coaché, son analyse du contexte organisationnel confrontée à celle du coach, et les intrications et résonances entre le contexte de travail, l'identité et les désirs de la personne. Ceci implique du coach des capacités à appréhender le contexte de travail du coaché, à clarifier sa propre posture pour comprendre le système dans lequel il intervient et les jeux dans lesquels il peut se faire prendre pour éventuellement questionner le système. Ce travail d'interrogation sur le système de la demande a davantage de chances d'approcher les causes profondes de dysfonctionnement plutôt que d'en traiter chirurgicalement les symptômes. Sans cela, l'intervention risque de contribuer au surinvestissement dans les comportements (Alexandre, 2003), à la désocialisation des explications causales, témoignant d'une certaine dénégation de la complexité (Fiol et al., 2003). Le coaching comme outil prothèse, en tentant de combler les lacunes d'un système, empêcherait par là même de s'y attaquer.

On peut émettre l'hypothèse qu'en raison de sa posture « décalée » ce type de coach est peu enclin à « vendre » son activité via un site Internet quand il base sa philosophie de travail sur ses échanges réflexifs avec le coaché. Il propose davantage le soutien d'un **coach** que des services de **coaching** ; l'intervenant « est coach » plutôt qu'il ne « fait du coaching ». D'où, sans doute, la faible présence de tels discours dans l'échantillon analysé⁵.

Modèle de contribution du coaching : « Dialectique de la complexité »

Nous pensons que dans ce cadre, la contribution d'un tel coaching au développement de l'organisation s'appuie sur la prise en compte de la complexité via la reconnaissance de la pluralité des intérêts et des conflits potentiels. L'interaction avec le coach plutôt que l'application restrictive d'outils semble davantage porteuse de changement (Steiler, 2005) en ce qu'elle permet notamment d'interroger le système psycho-politique de la demande.

Conclusion

L'analyse du discours du coaching a permis de mettre en avant les implicites convoqués par cette pratique protéiforme. Une certaine homogénéité du discours en vue de l'adaptation individuelle pour le développement organisationnel semble reposer sur une vision fonctionnaliste des organisations convoquant un modèle de GRH instrumentale. Cette instrumentation du développement individuel questionne à la fois la possibilité d'un

⁵ Tout comme les ouvrages de GRH du « modèle de gestion des contradictions » n'étaient pas représentés dans les manuels français analysés par Brabet

développement authentique du sujet dans l'organisation et le rôle joué par le coach dans cette tendance à la psychologisation organisationnelle. Pourtant l'hétérogénéité des pratiques de coaching semble autoriser une certaine marge de manœuvre pour l'acteur vis-à-vis de cette adaptation subie. La nébulosité de la pratique autoriserait alors une appropriation stratégique qui inscrirait le coaching dans un modèle de GRH d'arbitrage managérial. Enfin, certaines approches de coaching semblent se distinguer pour lutter contre la « régression du politique au psychique » (Mendel, 1993). S'appuyant alors sur un paradigme plus critique qui intègre les dimensions sociologiques, idéologiques, historiques et dialectiques des organisations, ces pratiques de coaching participent d'une GRH de gestion des contradictions, qui a une dimension émancipatrice en ce qu'elle peut favoriser une participation autonome et responsable des personnes dans l'organisation.

Cette étude qui positionne le discours marchand du coaching au cœur de trois modèles de GRH offre une alternative à la vision duale proposée en ouverture de l'article : le rejet d'une pratique aliénante ou l'euphorie pour un remède miracle. La perspective appropriative que nous proposons d'envisager dans cet article met en scène un coaché stratège quand il détourne une pratique de son usage initialement prévu. Le coaching pourrait alors contribuer au développement des organisations d'une manière moins fonctionnaliste que le discours marchand dominant ne le laisse entendre. En offrant au sujet la possibilité d'investir l'écart entre prescrit et réel, le coaching pourrait, à certaines conditions, autoriser un certain développement du sujet dans l'organisation, contribuant aussi au développement de cette dernière.

Cette perspective permet de regarder différemment le triangle d'acteurs dits présents dans un « bon » coaching ; la formalisation du contrat tripartite (entre le coach, le coaché et un prescripteur – DRH, manager) ne saurait sans doute épuiser toutes les raisons de l'intérêt pour le recours à la pratique ni les usages qui peuvent en être faits. L'importance qui lui est accordée quand cette formalisation précise est perçue comme critère de professionnalisme est sans doute à relativiser.

Dans cette étude sur le discours marchand du coaching, les supports retenus expliquent sans doute la prédominance des discours instrumentaux. C'est pourquoi, afin de les compléter, nous avons mentionné notre appui sur la littérature et une étude de cas antérieure que nous avons réalisée auprès de coachés. Pourtant, ces discours Internet sont sans doute ceux que les personnes et organisations intéressées par un recours au coaching entendent, et perçoivent de sa potentielle contribution au développement des organisations quand ils cherchent à connaître la pratique via de tels supports.

Bibliographie :

- ALBERT E. et EMERY J.-L. (1998), *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation.
- ALBERT E. et EMERY J.-L. (1999), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Editions d'Organisation.
- ALEXANDRE G. (2003), "Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation", in J. Allouche (ed.), *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p.193-202.
- AMADO G. (2002), "Le coaching ou le retour de Narcisse ?" *Changement social*, vol. 7, p. 113-120.
- AMADO G. (2006), Intervention. L'accompagnement de la formation : quelle place pour le tutorat, le coaching, le mentorat ... ?, Club Formation ANVIE, 12 décembre 2006.
- AMADO G., FAUCHEUX C. et LAURENT A. (1990), "Changement organisationnel et réalités culturelles. Contrastes franco-américains", in J. F. Chanlat (ed.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, ESKA.
- AMOUREUX G. (2002), "L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement", *Changement Social*, vol. 7, p. 119-124.
- ARNAUD G. (2003), "A coach or a couch ? A lacanian perspective on executive coaching and consulting", *Human relations*, vol. 56, 9, p. 1131-1154.
- ARNAUD G. et GUINCHARD R. (2005), Accompagnement individuel et clinique du travail : propositions pour un coaching d'inspiration psychanalytique. 16^e conférence de l'AGRH - (Ré)concilier l'économique et le social ?, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.
- ARRIVÉ J.-Y. (2006), *Le coaching en 60 questions*, Retz.
- BACAL R. (1999), *Améliorer les performances de son équipe, coaching motivation, évaluation*, Maxima, traduit de Performance Management, McGraw, Hill Companies.
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BARNER R. et HIGGINS J. (2007), "Understanding implicit models that guide the coaching process", *Journal of Management Development*, vol. 26, 2, p. 148-158.
- BELLIER S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines*, Vuibert.
- BERGLAS S. (2002), "The very real dangers of executive coaching", *The Harvard Business Review*, vol. June, p. 87-92.
- BLANC-SAHNOUN P. (2006), *L'art de coacher - Méthodes, cas pratiques et outils*, Interéditions.

- BOUXTIER M. (2000). Le coaching Une approche des représentations en milieu organisationnel., Recherche-action DESS de Psychologie du travail, Bordeaux II: 98.
- BRABET J. (1993), "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in J. Brabet (ed.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica, p.69-142/367.
- BRUNEL V. (2003), "De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel", *IXème journées de la sociologie du travail*, vol. 2, p. 75-82 : 468.
- BRUNEL V. (2003), Le "développement personnel": de la figure du sujet à la figure du pouvoir dans l'organisation libérale. L'individu hypermoderne, Paris, ESCP-EAP, 8-11 septembre 2003.
- BRUNEL V. (2004), *Les managers de l'âme*, Paris, La découverte.
- BRUNNER R. (1996), "Psychanalyse et coaching", *Personnel ANDCP*, vol. 375, décembre, p. 48-50.
- BRUNNING H. (2006), *Executive coaching from systems-psychodynamic perspective*, Karnac.
- CABY F. (2002), *Le coaching*, De Vecchi.
- CHAMBEFORT C. (2005), "Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ?" *Communication & Organisation*, vol. 28, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives, p. 84-107.
- CHAVEL T. (2001), *Le coaching démystifié : comment réenchanter le management*, Editions Demos.
- COLONNA C. (2002), *Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie ... ou comment devenir votre meilleur allié*, InterEditions.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Point Seuil.
- CRUELLAS P. (1993), *Coaching un nouveau style de management*, ESF.
- DEBORDES P. (1996), *Le coaching efficace des commerciaux*, Dunod.
- DÉLIVRÉ F. (2002), *Le métier de coach*, Editions d'Organisation.
- DESGRAUPES P. et MORIN J.-M. (2007), *La face cachée du coaching - 360° sur un nouvel outil*, Groupe Studyrama.
- DEVILLARD O. (2001), *Coacher. Efficacité personnelle et performance collective*, Dunod.
- DROLET M. (1999), *Le coaching d'une équipe de travail*, Québec, Les Éditions Transcontinental inc. et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.

- DUFAU H. et PERDRISSET F. (2005), "Le coaching, symptôme des organisations, signe de mutations", *Communication et Organisation*, vol. 28, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives, p. 9-14.
- ENRIQUEZ E. (1999), "Individu et organisation : quelles perspectives d'avenir", in I. Brunstein (ed.), *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, p.191-204.
- ERALY A. (1994), "L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "réflexivité professionnelle"", in J.-P. Bouilloud (ed.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'harmattan, p.135-159.
- FATIEN P. (2007), "Le recours au coaching pour les associés d'un cabinet de conseil - Analyse des facteurs organisationnels et des motivations personnelles-", *Cahier de recherche HEC*, vol. 870, p. 1-48.
- FELDMAN D. C. et LANKAU M. J. (2005), "Executive coaching: A Review and Agenda for Future Reseach", *Journal of Management*, vol. 31, 6, p. 829-848.
- FIOL M. et DE GEUSER F. (2003), "Faire face à des situations complexes. La blessure narcissique des managers", in B. Moingeon (ed.), *La formation des cadres dirigeants. L'apport de la recherche*, Paris, L'Harmattan.
- FORESTIER G. (2002), *Regards croisés sur le coaching*, Paris, Editions d'Organisations.
- FOURÈS E. (2004), *Petit traité des abus ordinaires. Sous-titre un pavé dans la mare du coaching en France*, Ed. D'Organisation.
- FUSTIER P. (2000), *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod.
- GARVEY B. (2004), "The mentoring/counseling/coaching debate. Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble ?" *Development and learning in organizations*, vol. 18, 2, p. 6-8.
- GAUTIER B. et VERVISCH M. O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.
- GENDRON P. et FAUCHER C. (2002), *Les nouvelles stratégies de coaching Comment devenir un meilleur gestionnaire*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- GORI R. (2005), "Le coaching s'inscrit dans une vision de rentabilité comportementale", *Sciences Humaines*, vol. 165, Nov, p. 25.
- GORI R. et COZ P. L. (2006), *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel.
- HALBOUT M.-R. (2002), "La place des outils dans le coaching", *Actualités de la formation permanente*, vol. 178, mai-juin, p. 49-52.
- HEES M. (2000), "Le management : science, art, magie ?" in (ed.), *Le management : science, art, magie ?*, Séli Arslan.

- HÉVIN B. et TURNER J. (2002), *Manuel de coaching. Champ d'action et pratique*, Dunod.
- HIGY-LANG C. et GELLMAN C. (2000), *Le coaching*, Paris, Editions d'Organisation.
- INTER L'ÊTRE (2001), "Coaching et graphologie", *Lettre d'information du CNPG eurocarrières, éditorial de M. Pfeiffer-Prévost*, vol. 7, 4ème trimestre, p.
- JAILLON D. (2005), Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité. XIV^è journées nationales d'études I.P. & M., Montpellier, 6-7 avril 2005.
- JOO B.-K. (2005), "Executive Coaching: A conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research", *Human Resource Development Review*, vol. 4, 4, p. 462-488.
- KERJEAN A. (2000), *Les nouveaux comportements dans l'entreprise Oser secouer l'organigramme*, Éditions d'Organisation, Collection tendances.
- KINLAW D. C. (1997), *Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., traduit de *Coaching for Commitment*, Pfeiffer and C°, Jossey Bass, 1993.
- LELEU P. (1995), *Le développement du potentiel des managers La dynamique du coaching*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises.
- LENHARDT V. (1992), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep.
- LENHARDT V. (2002), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep, nouvelle édition enrichie, traduction anglaise, *Coaching for Meaning – The Culture and Practice of Coaching and Team Building*, London, Palgrave Macmillan, 2002.
- LIVIAN Y. F. (2000), *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica.
- LONGIN P. (1998), *Coachez votre équipe Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, Dunod.
- MAISONS C. (1999), *Le coaching stratégique*, Maxima, Collection Institut du management d'EDF et de GDF.
- MALAREWICZ J.-A. (2000), *Systémique et entreprise*, Village Mondial.
- MENDEL G. (1993), *La société n'est pas une famille. de la psychanalyse à la sociopsychanalyse*, La découverte.
- MERCIER J.-P. (1999), *Le coaching*, Québec, Éditions Quebecor, Collection psychologie.
- MEULEMANS G. (1995), "La formation comportementale en entreprise : un exemple concret. L'introduction du coaching dans le cadre du lancement d'une campagne de prospection commerciale ." *Gestion 2000*, vol. 11, 2, p. 173-188.

- MORGAN G. (1997), *Images of Organization*, Thousand Oaks, SAGE.
- MOYSON R. (2001), *Le coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs*, Bruxelles, De Boeck Université.
- ORTEGA J.-M. (1998), *Coaching. Coaching, arts martiaux et PNL au service de votre efficacité personnelle*, Guy Trédaniel.
- PAGÈS M., BONETTI M., GAULEJAC V. D. et DESCENDRE D. (1979), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PERSSON-GEHIN S. (2005). Contribuer à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Etude exploratoire des représentations au travers du discours des praticiens. Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- PETERSSON D. (2004), "Coaching interne Spécificités, enjeux, rentabilité", *Personnel ANDCP*, vol. 452, septembre, p. 32-36.
- PEZET E. (2007), *Management et conduite de soi-Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, AGRH Vuibert.
- PSYCHOSOCIOLOGIE R. I. D. (1997), "La résistible emprise de la rationalité instrumentale", vol. 8, p. 255.
- RADON B. (1999), *Le coaching des managers, la méthode du dragon*, Les Presses du Management.
- RAPPIN B. (2004), *Le réenchantement du coaching*, Charles Antoni L'Original.
- RASCLE N. (2001), "Comment gérer le stress au travail ?" in C. Lévy-Leboyer (ed.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 417-434, p.417-434.
- RINGUETTE J. (2000), *Pour une discipline du bonheur : le coaching*, Québec, Éditions Quebecor, Collection Psychologie.
- ROBERTS V. Z. et JARRETT M. (2006), "What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching", in H. Brunning (ed.), *Executive Coaching. Systems-Psychodynamic Perspective*, Karnac.
- ROUSSILLON S. (2002), "Le coaching : une alternative au conseil et à la formation", *MCS*, vol. Été, p.
- ROUSSILLON S. (2002), "Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ?" *MCS*, vol. 615, été, p. 65-74.
- SHERMAN S. et FREAS A. (2004), "The Wild West of executive coaching", *Harvard Business Review*, vol. 82, 11, p. 82-90.

- SPERRY L. (1993), "Working with executives: Consulting, counselling and coaching", *Individual Psychology*, vol. 49, p. 257-266.
- STACKE E. (2000), *Coaching d'entreprise Performance et humanisme*, Village Mondial.
- STEILER D. (2005), "Lecture d'une pratique de coaching : détour par la pensée chinoise", *Communication & Organisation*, vol. *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, 28, p. 128-146.
- TABARDEL G. (2001), "Le coaching expliqué clairement", *Personnel ANDCP*, vol. 417, février, p. 5-7.
- TARD J. P. (2002), "Plaidoyer pour le coach coaché Le rôle de la supervision", *Management & Conjoncture Sociale*, vol. 615, été, p. 57-62.
- TOBIAS L. L. (1996), "Coaching Executives", *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 48, 2, p. 87-95.
- TRANSFAIRE (2000), *Journal de Garon Bonvalot*, Janvier.
- WHITMORE J. (1998), *Le guide du coaching*, Maxima, nouvelle édition enrichie et adaptée de Coaching Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises, 1994, traduit de Coaching for performance, London, Nicholas Brealey Publishing, 1992, New York, Atrium, 1996.
- WILLIAMS P. (2003), "The potential perils of personal issues in coaching", *International Journal of Coaching in Organizations*, vol. 2, p. 21-30.
- WITHERSPOON R. et WHITE R. P. (1996), "Executive Coaching. A continuum of Roles", *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 48, 2, p. 124-133.

Annexes

Annexe 1 : La contribution du coaching au développement des organisations en trois modèles

| Modèle de contribution du coaching | Modalités de contribution | Finalités et Type de contribution | Modèle implicite de GRH dans la typologie de Brabet | Conception du coaché et de l'entreprise | Image et rôle du coach | Exemples d'approches et de théories utilisées en coaching |
|---|--|---|---|--|---|--|
| ADAPTATION INSTRUMENTALE | Homogène d'un discours du coaching sur l'adaptation individuelle | Développement individuel aligné sur les buts organisationnels = Instrumentation du développement individuel | Instrumental Efficacité économique = efficacité sociale, Convergence d'intérêts | Individu conditionnable, utilitariste et en développement positif Environnement naturel, entreprise organisme | Expert, professeur pour atteindre un idéal organisationnel | Paradigme fonctionnaliste – Behaviorisme, positivisme |
| ARBITRAGE MANAGERIAL PAR APPROPRIATION STRATEGIQUE | Hétérogénéité de pratiques qui autorise une marge de manœuvre par une appropriation individuelle stratégique | Permettre un arbitrage individuel via un jeu autour des règles | Arbitrage managérial Convergence-divergence à arbitrer sur le long terme | Acteur politique Entreprise construite | Partenaire pour atteindre différents buts échelonnés sur le court terme et long terme | Systemique, analyse politique, analyse stratégique |
| DIALECTIQUE DE LA COMPLEXITE | Prise en compte de la complexité via la reconnaissance des pluralités d'intérêts et des conflits potentiels | Questionnement du système et des « vraies » demandes des personnes | Gestion des contradictions Convergences-divergences « essentielles » à gérer en permanence | Personne rationnelle et irrationnelle Système psychopolitique historique | Personne avec laquelle échanger pour situer son action et élucider son sens | Paradigme personnaliste – Psychodynamique, Psychanalyse, approche clinique, constructivisme social |

Annexe 2 : Arbres de codage des deux études

| Etude définitions | Etude sites internet |
|--|---|
| <p>Objectifs du coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>objectifs précis</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportement ▪ Performance individuelle ▪ Performance organisationnelle ▪ Décision ▪ « insight » - <i>objectifs ambigus</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sphère professionnelle/personnelle ▪ Bénéficiaire : <ul style="list-style-type: none"> personne/organisation/équipe ▪ Changement en général ▪ Performance en général <p>Démarche de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individu moteur ▪ Cocréation ▪ Prépondérance de l'accompagnateur <p>Représentations du coaché</p> <p>Représentations du coach</p> <p>Caractéristiques du travail du coach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivité/optimisme ▪ Méthodologique ▪ Centré sur la réalité/concret | <p>Objectifs du coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>cognitif</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyser ▪ décider ▪ évaluer ▪ réfléchir ▪ anticiper - <i>gestion</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ maîtriser ▪ développer ▪ améliorer ▪ avoir plus d'efficacité ▪ optimiser ▪ résoudre - <i>action</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ changement ▪ réussite ▪ action ▪ résultats - <i>intégration/socialisation</i> - <i>équilibre/bien-être</i> <p>Bénéficiaire du coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individu ▪ L'individu via l'organisation ▪ Organisation via l'individu ▪ Individu et Organisation ▪ Pas de cible précise <p>Sphère visée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnelle ▪ Professionnelle ▪ Les deux <p>Démarche de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individu moteur ▪ Cocréation ▪ Prépondérance de l'accompagnateur <p>Représentation du coach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possède des compétences humaines ▪ Possède des compétences techniques ▪ A des pouvoirs particuliers <p>Définition de l'humain</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un potentiel ▪ Selon son statut dans entreprise ▪ Selon ses compétences <p>Représentation du coaching</p> |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Une réponse▪ Ajustée <p>Représentation du contexte</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Contexte difficile▪ Nature des problèmes : humains▪ Prescripteur : exige adaptation▪ Cohérence individu/organisation▪ Performance <p>Source de l'aide coaching</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Favorise une prise de recul▪ Donne du Sens▪ Aide à évaluer / Se positionner▪ Partenariat avec le coach▪ Représente une rupture |
|--|---|

Annexe 3 : 53 définitions du coaching, issues du travail doctoral de Sybil Persson Gehin (2005), et classification des définitions selon les bénéficiaires et sphères visés

27 définitions issues d'ouvrages sur le coaching :

| | |
|----|--|
| 2 | « Le coaching est un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux » (Albert et al., 1999, p.14) |
| 3 | « Coaching : la fonction de mentor, de « facilitateur » et de pédagogue que remplit une personne plus expérimentée ou plus compétente, vis-à-vis d'un employé, pour l'aider à acquérir telle connaissance ou telle attitude qui lui permettront d'améliorer ses performances » (Bacal, 1999, p.60) |
| 9 | « Le coaching est un processus relationnel qui, sous certaines conditions spécifiques, permet à un système d'évoluer d'un état initial A, à un état suivant B, tel que B soit jugé plus satisfaisant que A » (Caby, 2002, p.32) |
| 12 | « Le coaching n'est pas tant une technique de conseil centrée sur l'homme qu'un renouveau radical du conseil-expert qui réintègre les dimensions affectives et symboliques du métier de dirigeant dans son action concrète » (Chavel, 2001, p.68) |
| 13 | « Le coaching est avant tout l'opportunité d'un rendez-vous avec soi-même au travers de la manière dont nous nous représentons les choses » (Colonna, 2002, p. 8) |
| 14 | « Le coaching est en fait un accompagnement en situation naturelle par opposition aux situations de formation classique qui créent des espaces de jeu (...) Le coaching se résout à une intervention non plus dans une sphère pédagogique, mais bien professionnelle. L'apport méthodologique se faisant en intelligence de situation » (Cruellas, 1993, p.10) |
| 16 | « Le coaching est promis à un bel avenir. Il transfère les responsabilités vers les exécutants, il facilite l'adaptation à de nouvelles tâches, il renforce l'esprit d'équipe ; mais en outre, il ramène les pratiques managériales à une dimension humaniste dont elle se sont trop souvent éloignées » (Debordes, 1996, p.152) |
| 17 | « Comment définir le coaching ? (...) une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle » (Délivré, 2002, p.30) |
| 18 | « Nous proposons de définir le coaching comme une intervention qui vise à développer chez une personne, ou dans une équipe, des éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au delà des obstacles qui les contraignent » (Devillard, 2001, p.23) |
| 19 | « Le coaching est une approche qui préconise la formation et la responsabilisation des ressources humaines. Cette méthode d'évolution continue du personnel s'adresse tout particulièrement aux entreprises et aux organisations qui ont des équipes de travail ou qui désirent mettre en place un nouveau système de travail en équipe » (Drolet, 1999, p.34) |
| 20 | « Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un, sur une période limitée, à atteindre un ou deux objectifs déterminés. Il répond à des situations précises comme passer un cap professionnel, améliorer son leadership, gérer un changement organisationnel ou apprendre à maîtriser son stress » (Forestier, 2002, p.13) |

| | |
|----|---|
| | |
| 21 | « Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie » (Gautier et al., 2000, p.10) |
| 22 | « Le coaching est un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'empowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance » (Gendron et al., 2002, p.20) |
| 25 | « Le coaching est un processus : c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail. Orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement. Il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif. Il aide enfin chacun à gérer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnels » (Higy-Lang et al., 2000, p.7) |
| 29 | « Je définis le coaching comme une conversation (...) Le coaching requiert quatre compétences : conseiller – guider – former – confronter (...) Le coaching comporte deux procédés principaux : la résolution de problèmes – l'amélioration de la performance » (Kinlaw, 1997, p.40 et 57) |
| 31 | « Le coaching peut donc être vu comme un accompagnement visant à développer le potentiel, comme une formation personnalisée destinée à l'atteinte d'un objectif professionnel, comme une nouvelle compétence managériale, comme un processus de modelage, etc. Dans tous les cas cependant la notion d'accompagnement individuel reste présente » (Leleu, 1995, p.22) |
| 32 | « On appelle coaching l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle. Il s'agit d'avoir le regard d'un entraîneur sur un champion ou sur une équipe championne » (Lenhardt, 1992, p.29) |
| 33 | « Le coaching est à la fois une aide et une co-construction offerte à une personne (ou une équipe) à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette co-construction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale, et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme, recherchée dans la perspective d'un développement à la fois durable et global » (Lenhardt, 2002, p.48) |
| 34 | « Un coach est un professeur qui donne des leçons particulières, un répétiteur, un entraîneur sportif et le coaching est l'entraînement suivi avec un coach » (Longin, 1998, p.2) |
| 36 | « Le coaching individuel et le coaching collectif accompagnent les entreprises, leurs dirigeants et leurs équipes dirigeantes dans le développement de leurs capacités à : effectuer des diagnostics, faire le point de la situation, piloter, réaliser des transformations au sein de l'entreprise » (Maisons, 1999, p.205) |
| 37 | « Le coaching est une relation d'aide mutuelle qui vise à augmenter les résultats et la motivation » (Mercier, 1999, p.17) |
| 40 | « Le coaching est en soi une approche globale qui a pour but de développer les talents latents des ressources humaines de l'entreprise » (Moyson, 2001, p.147) |

| | |
|----|--|
| 41 | « Le coaching est un outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif. Il consiste à conduire une personne à clarifier ses objectifs et à établir avec elle une relation de proximité. Cette relation permet de l'accompagner jusqu'à ce qu'elle ait atteint un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même » (Ortega, 1998, p. 2) |
| 44 | « Le coach a pour mission de lever les obstacles réels ou imaginaires des athlètes du management pour les faire parvenir à leur meilleur niveau de performance (...) Le programme de coaching est centré sur l'atteinte des objectifs du manager » (Radon, 1999, p.21-22) |
| 45 | « Le coaching permet à quelqu'un avec l'aide d'un guide, le coach, d'établir un bilan, sans fausse pudeur ni faux-fuyants de ce qu'il est vraiment avec ses forces et ses faiblesses, de se rendre pleinement compte comment il voit et comment il pourrait voir sa tâche en matière d'avantages et de limites et, enfin, de comprendre comment il se situe dans son environnement professionnel et humain, avec les contraintes et les possibilités propres à cet environnement » (Ringuette, 2000, p.51) |
| 48 | « La méthode du coaching consiste à faire prendre conscience à chacun de ses ressources et de ses limites pour mieux les dépasser et renforcer son efficacité » (Stacke, 2000, p.67) |
| 53 | « Le coaching concerne davantage la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis – et il concerne avant tout le type de relation qui s'établit entre l'émetteur et le récepteur, le style de communication qu'ils utilisent (...) L'objectif ultime est bien évidemment l'amélioration des performances... » (Whitmore, 1998, p.11) |

13 définitions issues de témoignages ou plaquettes de praticiens :

| | |
|----|---|
| 4 | « Le coaching est un métier d'accompagnement de quelqu'un dans l'action, dans le but d'améliorer sa performance au sein de l'entreprise en misant sur son potentiel de développement » (Francis Binoche, Garon Bonvalot, cité par Caby, 2002, p 68) |
| 5 | « Le coaching ? c'est un processus d'accompagnement, où l'on se tient à côté d'un homme ou d'une femme qui souhaite cheminer d'un point A à un point B et où on lui fournit un regard extérieur objectif et bienveillant, des outils, des points de repère et des balises » (Pierre Blanc-Sahnoun cité par Caby, 2002, p 69) |
| 8 | « Le coaching est un processus pédagogique centré sur l'apprenant pour une prise de position en rapport avec un ou des objectifs et avec la connaissance de soi » (Lynne Burney, LKB Associates, citée par Caby, 2002, p 74) |
| 10 | « Le coaching est un engagement de moyens, la promesse contractuelle d'accompagner une personne pour l'aider à réfléchir et à trouver ses solutions, éventuellement à les mettre en oeuvre, par exemple pour une négociation » (Catherine Caillard, membre fondateur SFCoach, citée par Caby, 2002, p 76) |
| 11 | « Le coaching est l'accompagnement personnalisé des responsables pour optimiser leur performance individuelle, celle de leur équipe et celle de leur entreprise. Qu'est-ce que le coaching ? Le coaching est une formation personnalisée centrée sur les réalités quotidiennes du bénéficiaire. Le but du coaching est de l'aider à réaliser son objectif professionnel » (CENTOR IDEP, plaquette de présentation, 1994, cité par Leleu, 1995, p 223) |
| 15 | « Le coaching est une réponse adaptée aux challenges auxquels est confrontée l'entreprise, tels |

| | |
|----|---|
| | qu'innovation, restructuration, mondialisation, ainsi qu'à la nécessaire fidélisation de collaborateurs à haut potentiel » (Danièle Darmouni, International Mozaïk, citée par Caby, 2002, p. 78) |
| 24 | « Le coaching est l'accompagnement d'un manager, d'une équipe ou d'un groupe, par un spécialiste du changement » (définition du Dôjô) (Hévin et al., 2002, p.23) |
| 26 | « Le coaching est l'accompagnement de managers, au sens large du terme, c'est-à-dire en situation de management hiérarchique ou transversal (en particulier pilotage de projets) pour qu'ils accroissent leur capacité de réussir dans la durée leurs relations et optimisent ainsi l'exercice de leurs responsabilités » (Francis Girard, Leroy consultants, cité par Caby, 2002, p. 87) |
| 30 | « Le coaching permet à chacun d'être « architecte » de sa vie. Il émane d'une volonté personnelle et donne à l'entreprise un moyen de respecter et de cultiver son capital humain » (Bernard Lefebvre, DRH, présentation conférence 21 mars 2002 DESS GRH, Nancy) |
| 47 | « Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (définition officielle de la Société Française de Coaching depuis 2001) |
| 49 | « Coaching : accompagnement d'un manager, ou d'une équipe, favorisant l'optimisation de leurs atouts humains pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise » (Syntec Conseil en évolution professionnelle, cité par Caby, 2002, p. 16) |
| 51 | « ... le coaching aide une personne à trouver ou à retrouver sa cohérence personnelle » (Tard, 2002, p.58) |
| 52 | « Le coaching pourrait bien être une demande qui préfigure les demandes de demain : axée sur la découverte de voies de progrès, basée sur le volontariat et l'engagement, au service de la personne et de l'entreprise » (Transfaire, 2000) |

6 définitions issues de la presse professionnelle :

| | |
|----|---|
| 23 | « Le coaching est un processus qui favorise la prise de conscience par une personne ou une équipe de ses modes de fonctionnement privilégiés, avec un objectif de dépassement de la situation dans laquelle cette personne ou cette équipe se trouve » (Halbout, 2002, p.49) |
| 27 | « Outil d'amélioration des performances, du développement des compétences, d'accompagnement du changement, le coaching permet d'optimiser le trajet entre la détermination des objectifs et leur atteinte... » (Inter l'être, 2001) |
| 38 | « Le coaching devient une forme croissante de formation des managers. C'est une sorte de mélange de la maïeutique socratique et de la relation transférentielle décrite par les psychanalystes » (Meignant, 2001, p. 31) |
| 42 | « Pour ce qui concerne le monde de l'entreprise, la définition la plus large (du coaching) pourrait être : accompagner une personne dans la réussite de sa vie professionnelle ou personnelle, pour le plus d'efficacité possible, de plaisir et de gain de temps » (Petersson, 2004, p.63) |
| 46 | « ...un accompagnement personnalisé d'un individu, en général cadre ou dirigeant, centré sur la situation professionnelle, financé par l'entreprise, et assuré par un expert en processus qui |

| | |
|----|--|
| | intervient dans et par l'interaction qui se noue avec le dirigeant coaché » (Roussillon, 2002, p.8) |
| 50 | « Le coaching est un accompagnement qui a pour objectifs, l'amélioration de l'efficacité, le développement des aptitudes, l'adaptation à une situation nouvelle, l'aide à la décision, ou la résolution de difficultés » (Tabardel, 2001, p.5) |

4 définitions issues de la littérature managériale :

| | |
|----|---|
| 1 | « Le coaching est un accompagnement du manager par un spécialiste du changement. Cette démarche repose sur la définition préalable d'objectifs précis de changements comportementaux » (Albert et al., 1998, p.170) |
| 7 | « Le coaching est avant tout une rencontre entre un sujet en demande (le manager) et un sujet supposé savoir (le coach) Une situation qui n'est pas sans rappeler la demande faite au psychanalyste » (Brunner, 1996, p.49) |
| 28 | « Coaching. Aider les gens à définir des objectifs clairs et assurer un calendrier spécifique pour les atteindre. Aider quelqu'un à résoudre un problème par lui-même au lieu de s'assurer qu'il atteint un niveau de performance » (Kerjean, 2000, p.488) |
| 35 | « On ne devrait réserver le terme de coaching qu'à la relation et au travail que le consultant conduit avec une seule personne qui, de par ses responsabilités, se trouve en charge du devenir de l'ensemble d'un système et qui doit déterminer une stratégie (...) En ce sens le coaching peut être défini comme étant le processus d'accompagnement qui se déroule entre le dirigeant et le consultant. L'objet de ce travail est la relation entre le dirigeant et l'entreprise. Le principal outil de cet accompagnement est, pour le consultant, la relation qui prévaut entre lui-même et le dirigeant » (Malarewicz, 2000, p.128) |

3 définitions issues de la littérature académique :

| | |
|----|---|
| 6 | « Le coaching est un accompagnement individuel permettant une réflexion, un questionnement sur soi et sur le comment de son travail, le sens qu'on lui donne, afin d'apprendre à améliorer son efficacité » (Bouttier, 2000, p.76) |
| 39 | « Le coaching est une technique managériale qui se situe au coeur de la dynamique de délégation, de responsabilisation ou d'« empowerment » (...), adoptée par de nombreuses entreprises pour répondre à cette nécessité d'adaptation rapide au changement » (Meulemans, 1995, p.173) |
| 43 | « Le coaching est destiné essentiellement aux cadres et dirigeants à hautes responsabilités. Cette pratique consiste à faire appel à un expert consultant afin de lui demander conseil relativement à une décision à prendre (...) Le coaching permet au cadre de prendre ses distances par rapport à un problème » (Rasclé, 2001, p.425) |

Annexe 4 : Analyse des définitions :
Bénéficiaires professés dans le coaching (1.1.1) :

| Type | C→O/I | C→I | C→IO | C→I/O |
|--|---|--|--|---|
| Exemple de définition | 22) « Le coaching est un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'empowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance » (Gendron et Faucher, 2002, p. 20) | (51) « ... le coaching aide une personne à trouver ou à retrouver sa cohérence personnelle » (Tard, 2002, p. 58) | (17) « Comment définir le coaching ? (...) une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle » (Delivré, 2002, p. 30) | (4) « Le coaching est un métier d'accompagnement de quelqu'un dans l'action, dans le but d'améliorer sa performance au sein de l'entreprise en misant sur son potentiel de développement » (Francis Binoche, Garon Bonvalot, cité par Caby, 2002, p 68) |
| Numéro des Définitions correspondantes | 19-22-27-36-39-40 | 5-7-8-13-34-51 | 2-9-16-17-18-45-52 | 1-3-4-6-10-11-12-14-15-20-21-23-24-25-26-28-29-30-31-32-33-35-37-38-41-42-43-44-46-47-48-49-50-53 |
| Nombre de définitions | 6 | 6 | 7 | 34 |

Sphères visées dans le coaching (1.1.2) :

| Type | Privée | Professionnel | 2 sphères | ? |
|--|--|--|--|---|
| Exemple de définition | (13) « Le coaching est avant tout l'opportunité d'un rendez-vous avec soi-même au travers de la manière dont nous nous représentons les choses » (Colonna, 2002, p. 8) | (46) « ...un accompagnement personnalisé d'un individu, en général cadre ou dirigeant, centré sur la situation professionnelle, financé par l'entreprise, et assuré par un expert en processus qui intervient dans et par l'interaction qui se noue avec le dirigeant coaché » (Roussillon, 2002a, p. 8) | (8) « Le coaching est un processus pédagogique centré sur l'apprenant pour une prise de position en rapport avec un ou des objectifs et avec la connaissance de soi » (Lynne Burney, LKB Associates, citée par Caby, 2002, p 74) | (34) « Un coach est un professeur qui donne des leçons particulières, un répétiteur, un entraîneur sportif et le coaching est l'entraînement suivi avec un coach » (Longin, 1998, p. 2) |
| Numéro des Définitions correspondantes | 13-51 | 1-3-4-6-9-10-11-12-14-15-16-19-20-22-23-24-25-26-27-28-30-31-32-33-35-36-37-38-39-40-43-44-46-47-49-50-53 | 8-17-21-42-45 | 2-5-7-18-29-34-41-48-52 |
| Nombre de définitions | 2 | 37 | 5 | 9 |

Annexe 5 : Analyse des sites internet

Adresses des 44 sites Internet analysés :

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| www.abdn-consultants.com | www.gazet-coach.com |
| www.agsad.com | www.helvepro.com |
| www.alteragir.com | www.human.fr |
| www.amanar.fr | www.humank.com |
| www.anneratouit.com | www.icf.org |
| www.arc-en-ciel-conseil.com | www.innoe.netaccompagner.html |
| www.ateliersdupassage.com | www.ixiaconseil.com |
| www.atout-com.com | www.kanyo.fr |
| www.avela.fr | www.lkb-coaching.com |
| www.axis-coaching.fr | www.merlane.com |
| www.cecdi.com | www.nadia-lounis.com |
| www.changeornot.fr | www.opteam.org |
| www.coaching.holsteyn.com | www.orygin.fr |
| www.coaching-jwg.com | www.passages-co.com |
| www.coachingpro.fr | www.resonance-coaching.com |
| www.convergencerh.com | www.riviere-compagnie.com |
| www.Delphinium.fr | www.sg-coaching.com |
| www.dexteam.com | www.sg-coaching.com |
| www.elconseil.fr | www.stratconsultant.fr |
| www.eliantis-partners.com | www.sylvaindumay.com |
| www.estran-conseil.fr | www.transformance.fr |
| www.Excelia.fr | www.Xineo.fr |

1. Le coaching, pour le développement de quoi, de qui ?

Bénéfices du coaching (1.1.3) :

Famille 1 : Développement organisationnel immédiat

| Activités gestion |
|--|
| <u>Gestion/Maîtrise</u> <i>piloter</i> <i>Coaching stratégique Pour maîtriser une situation professionnelle de changement</i> |
| <u>Développement</u> <i>Développer ses compétences managériales</i> <i>Développer sa capacité d'action</i> <i>Le coaching est un processus d'apprentissage du changement qui permet de libérer son potentiel au service de l'action.</i> <i>développer</i> <i>Développer des savoir-faire et savoir-être</i> <i>Le coaching accompagne un processus de développement et de croissance, tant pour l'entreprise qu'individuellement.</i> <i>Développer l'autonomie, la prise de recul ainsi que la créativité</i> <i>Ils vous aideront à mieux vous connaître et à développer votre personnalité</i> |

Amélioration

*Améliorer son management et sa communication, dépasser ses objectifs d'équipe
Améliorer sa performance,
Mieux utiliser vos ressources
Le coaching stratégique aide le coaché à mieux manager son environnement :
Coaching de développement Pour améliorer sa performance*

Efficacité

*Agir efficacement
Le coaching individuel vise le développement de comportements efficaces du dirigeant ou du manager, dans toutes ses responsabilités.
L'accompagnement d'un Consultant Senior contribuera à développer leur compétence et leur performance.
Il aide à retrouver du plaisir dans l'exercice de son métier et donc à gagner en efficacité.
Il permet à toute personne qui le souhaite, d'interroger l'efficacité de ses pratiques professionnelles.*

Optimisation

*Pour être plus performant,
Mmaximize their personal and professional potential.
On optimise les chances de réussite opérationnelle de façon durable et écologique pour le reste du système.
Vous devez optimiser rapidement votre prise de poste ; Vous n'arrivez pas à utiliser votre temps de façon optimale ; Vous ne parvenez pas à manager au mieux certains de vos collaborateurs*

Résolution

*résoudre
Coaching de résolution
Pour résoudre une situation difficile en un temps limité
résoudre des conflits de communication*

Activités d'action

Changement

*dépasser
Change or Not
dépasser
Coaching stratégique Pour maîtriser une situation professionnelle de changement
dépasser une situation professionnelle...
surmonter
améliorer son management et sa communication, dépasser ses objectifs d'équipe*

Réussite

*gagner
d'amener son équipe vers la réussite
pour réussir dans sa mission
Oser réussir, enfin !*

Action

La finalité de l'accompagnement individuel est de développer l'autonomie et la capacité d'action du

*manager face aux situations professionnelles qu'il rencontre.
La finalité de l'accompagnement individuel est de développer l'autonomie et la capacité d'action du manager face aux situations professionnelles qu'il rencontre.*

Obtention de résultats

*Nos coaches ont une expérience professionnelle en tant que managers. Ils sont orientés vers l'obtention de résultats opérationnels.
En vous adressant à un réseau de coachs expérimentés vous obtiendrez des résultats étonnants pour vous-même comme pour les équipes qui vous entourent.*

Famille 2 : Développement organisationnel médiatisé

Activités cognitives

Discerner

*aider à prendre de la hauteur
d'analyser ; repérer les leviers et les écueils,
Permettre à chacun de mieux se situer*

Décider

Accompagner le coaché ou l'équipe dans sa recherche de développement de ses ressources en l'aidant à prendre le recul nécessaire sur ses pratiques professionnelles pour optimiser sa capacité de réflexion et de prise de décision.

Evaluer

*Evaluer l'employabilité
évaluer les actions et résultats obtenus*

Activité réflexive

*Ils vous aideront à mieux vous connaître et à développer votre personnalité
d'enrichir la réflexion de ses interlocuteurs tout en se gardant bien de décider à leur place.*

Anticiper

d'anticiper ; préparer...

Activités d'intégration

intégrer

*C d'intégration
intégrer un nouveau poste,*

Activités bien-être/Equilibre

plus confortable dans votre rôle.

et aussi plus confortable.

cohérence

help clients produce fulfilling results in their personal and professional lives

une cohérence de ses décisions et une souplesse dans la mise en oeuvre.

2. Le coaching comme réponse adaptée

La présentation d'un contexte difficile (1.2.1) :

*L'évolution des organisations, la demande de performance, la complexité des situations **nous sollicitent** sans cesse davantage*

Assurer dans un temps court des responsabilités accrues

*Les cadres ont **de plus en plus de mal** à exercer leur rôle*

Les mutations et la complexité que vivent les organisations obligent les responsables et leurs équipes à clarifier leur façon d'accompagner le changement

*La mutation profonde de l'époque **exige désormais** un niveau de compétence et une attention primordiale au "facteur humain"*

Le coaching présenté comme une réponse

Répondre à ces exigences managériales et relationnelles, dans sa singularité, ses désirs légitimes d'évoluer, sont des objectifs du coaching

*Le coaching est **la réponse efficace** pour faire face à la complexité des activités et des organisations, pour faire face aux enjeux d'un monde professionnel en mutation profonde, pour faire évoluer les pratiques managériales*

*mettre en place une stratégie d'actions pour **répondre** aux enjeux ; évaluer ...*

*Le Coaching consiste en un accompagnement personnalisé d'une personne qui souhaite travailler à l'amélioration de son efficacité, au développement d'attitudes et comportements **en réponse à une situation donnée***

*Plus concret et plus individualisé qu'une formation, il **répond au besoin** de performance et de repères*

*L'accompagnement proposé par le coaching est une **réponse bien appropriée***

*Et si cet engouement correspondait tout simplement à une **réponse de notre temps**, ce besoin de changer et de s'adapter au changement ?*

*Le coaching individuel permet une **réponse rapide** à une recherche d'efficacité*

Le positionnement du coaching comme adaptation :

***Adaptation** dans un contexte souvent complexe et très rapidement changeant*

*C'est essentiellement chez vous que vous allez trouver les ressources pour vous **adapter** aux changements **qu'exige la situation** à laquelle vous êtes confronté*

***Adapter** mon style de management à des façons de travailler culturellement très diverses, telles que celles des Français, des Allemands, des Britanniques et des Espagnols*

*Et si cet engouement correspondait tout simplement à une réponse de notre temps, ce besoin de changer et de **s'adapter** au changement ?*

Le coaching s'inscrit dans une perspective à la fois ambitieuse et pratique, à partir des objectifs de l'entreprise, de son contexte et des savoir-faire du manager ou de l'équipe coachée

Cette performance mise en exergue permet au collaborateur d'être plus ajusté à son environnement : l'entreprise

Agir pour s'adapter

Un nouveau dirigeant est arrivé, avec une nouvelle équipe : comment m'adapter, rien n'est plus comme avant, ...

Analyse individuelle de la source des problèmes :

Auto-limitations

Faire évoluer ses attitudes et comportements

Progresser dans la relation avec son environnement

Coaching émotionnel

Changements et peurs

Chacun peut alors limiter les freins liés à ses émotions en développant sa confiance en lui au service des missions qui lui sont confiées.

Au fil des missions, nous avons développé une expertise et des compétences spécifiques dans le traitement des problématiques suivantes : · Difficulté de positionnement (pouvoir, autorité, légitimité, présence) · Difficultés à discerner la réalité, à faire des choix, prendre des décisions · Difficultés relationnelles et de communication

Le coaching de résolution est surtout centré sur la personne elle-même : travailler sur soi pour dépasser une difficulté personnelle qui impacte la performance

Traiter les résistances au changement

Le coaching peut être difficile. Mieux se connaître et surtout se reconnaître demande du courage. Celui de se remettre en question, parfois celui de l'abandon de croyances ou habitudes et enfin celui de la lucidité qui est source de changement. Etes-vous prêt à prendre un risque pour évoluer

Ils vous aideront à mieux vous connaître et à développer votre personnalité

Qu'il s'agisse d'améliorer votre façon de vivre une situation ou d'aborder une situation totalement nouvelle, vous allez devoir vous appuyer sur vos trois ressources que sont : Vos expériences – Vos émotions – Vos comportements.

Si vous considérez que vous avez changé quelque chose chez vous alors le système (vous - environnement) va changer.

manque de temps, difficulté à s'organiser

difficulté à supporter un responsable hiérarchique

Coaching présenté comme ajusté à la personne même, sur-mesure par rapport à ses besoins (1.2.2.) :

Répondre à ces exigences managériales et relationnelles, dans sa singularité, ses désirs légitimes d'évoluer, sont des objectifs du coaching

listen, to observe and to customize their approach to individual client needs

Chaque accompagnement est spécifique

*Le consultant coach apporte des méthodes et outils, **selon les besoins du coaché**, souvent **au fur et à mesure** de l'évolution du travail*

*accompagnement **personnalisé** d'une personne*

*La démarche de coaching pour découvrir ce qu'est aujourd'hui **votre juste chemin***

Le coach vous accompagne sur le chemin de la réussite en respectant ce que vous êtes, vos envies et vos choix

*Le coaching est **l'accompagnement sur mesure** d'un manager ou d'une équipe, pour qu'il / elle trouve ses solutions aux problématiques rencontrées dans son contexte professionnel*

L'accompagnement est construit sur mesure, en fonction du résultat recherché

*Accompagnement de Développement **spécifique** de dirigeants et de managers dans le cadre de leur pratique professionnelle.*

*Centré sur la personne et les situations **en fonction** de la problématique soulevée, le coaching est un Espace-Temps dédié au questionnement, à l'écoute et à la réflexion permettant la création et la recherche de solutions managériales **propres** en adéquation avec l'environnement.*

***Sur mesure**, chaque travail de coaching est **construit en fonction** de la première rencontre et de la problématique soulevée.*

***Plus concret et plus individualisé** qu'une formation, il répond au besoin de performance et de repères.*

*Le coaching est une aide personnalisée apportée à une personne ou à une équipe, **à partir de leurs besoins** professionnels (ou de besoins professionnels exprimés).*

*questionnement **propre** du dirigeant*

Le coaching comme approche concrète, pragmatique pour des résultats :

approche pragmatique

*vous aident à vous fixer des **objectifs concrets***

*bénéficiaire aborde avec son coach des **aspects très concrets** de sa vie*

centré sur sa situation opérationnelle

*L'accompagnement est construit sur mesure, en fonction du **résultat** recherché.*

*Plus **concret** et plus individualisé qu'une formation, il répond au besoin de performance et de repères. I*

*Le coaching s'inscrit dans une perspective à la fois ambitieuse et **pratique**, à partir des **objectifs** de l'entreprise, de son **contexte** et des savoir-faire du manager ou de l'équipe coachée.*

Formulation par la personne de la solution :

*pour que **la personne accompagnée élabore** les options qui répondent à ses enjeux professionnels.*

*They seek to **elicit** solutions and strategies **from the client***

*they believe the client is naturally creative and **resourceful**.*

*Privilège auprès des personnes coachées l'émergence de **leurs propres analyses et solutions***

*Le coaching est l'accompagnement sur mesure d'un manager ou d'une équipe, pour **qu'il / elle trouve ses solutions** aux problématiques rencontrées dans son contexte professionnel.*

*C'est essentiellement **chez vous que vous allez trouver les ressources** pour vous adapter aux changements qu'exige la situation à laquelle vous êtes confronté.*

*Le coaching, **c'est vous qui le faites***

Manière dont le coach regarde son client :

*C'est un mode d'accompagnement individuel ou collectif favorisant la libération des **potentiels** afin d'engager un processus d'évolution orienté vers des buts personnels et professionnels.*

*Faire **émerger les talents** singuliers*

Développer ses potentiels relationnels

they believe the client is naturally creative and resourceful.

*enhance the skills, resources, and creativity that the **client already has**.*

*Le coaching leur permet de **redécouvrir leurs talents** pas ou peu utilisés dans le contexte de leur fonction.*

*Le coach fait prendre conscience à chacun de ce qu'il **est capable** de réaliser.*

Développer et exploiter ses potentialités.

*Vous devez avoir une vision systémique de vos **trois ressources**.*

Désire développer son potentiel et ses talents inexplorés,

*Vous **exploitez au mieux votre première richesse** : les hommes et les femmes de votre entreprise, en les accompagnant pour :*

Manière dont le coach regarde la réalité :

*y **voir clair** dans un conflit*

*Il **déplace le projecteur** pour éclairer les situations et les problèmes différemment, proposer une autre manière de les appréhender, élargir le choix des possibles.*

*Un **regard neuf** sur les personnes, les situations et les relations.*

*Dans ce contexte, ils peuvent avoir besoin d'un interlocuteur privilégié et d'un **regard extérieur** dans leur réflexion et leur prise de décision.*

La relation coach / coaché. -C'est une relation qui apporte une vision externe neutre.

*Avec un **oeil neuf**, le coach sert de miroir neutre, mais sans complaisance permettant de renvoyer l'image de ses compétences et de sa personnalité.*

***Quelqu'un qui voit** des opportunités là où d'autres verraient un obstacle.*