



**HAL**  
open science

# Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise : étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens

Sybil Persson

► **To cite this version:**

Sybil Persson. Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise : étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens. Gestion et management. Université Nancy 2, 2005. Français. NNT : 2005NAN22001 . tel-01775380

**HAL Id: tel-01775380**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775380>**

Submitted on 24 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>





**CONTRIBUTION À LA CONNAISSANCE DU PHÉNOMÈNE  
COACHING EN ENTREPRISE**

**Étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens**

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion  
de l'Université Nancy 2

Présentée et soutenue le 27 septembre 2005

par

**Sybil PERSSON-GEHIN**

B.U Gestion - SCD NANCY 2



DG49136

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE GESTION  
13, Rue Michel Ney - C.O. n° 75  
54037 NANCY Cedex  
Tél. 03 83 39 64 11 - Fax 03 83 32 74 71

Membres du jury :

Directeur de recherche **Mohamed BAYAD**  
Professeur à l'Université de Nancy 2  
Institut d'Administration des Entreprises

Rapporteurs **Jean-François CHANLAT**  
Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine

**Guy SOLLE**  
Professeur à l'Université de Nice Sophia Antipolis

Suffragants **Pierre LOUART**  
Professeur à l'Université de Lille 1  
Institut d'Administration des Entreprises

**Jacques THEVENOT**  
Professeur à l'Université de Nancy 2  
Institut Commercial de Nancy



BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE GESTION  
13, Rue Michel Ney - C.O. n° 75  
54037 NANCY Cedex  
Tél. 03 83 39 64 11 - Fax 03 83 32 74 71

*L'Université n'entend donner ni approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans la thèse,  
celles-ci devant être considérées comme  
propres à leur auteur.*

DE 49136



## REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance s'adresse en premier lieu au Professeur Mohamed Bayad. Au-delà de la direction académique mise en œuvre pour ce travail de thèse, il a su emprunter à l'attitude *coach* en faisant preuve avec intelligence, empathie et exigence de cette *cruauté bienveillante* dont parle Frank Farelly. Par ailleurs, il a su faire entrevoir à la professionnelle déjà fort occupée que j'étais, la conjugaison possible entre ascèse et plaisir au sein de l'aventure sur la durée que représente l'écriture d'une thèse. Un grand merci à lui.

Merci également aux quatre membres autres du jury, les professeurs Jean-François Chanlat, Pierre Louart, Guy Solle et Jacques Thevenot qui me font l'honneur de juger ce travail. Par ailleurs, chacun d'entre eux d'une façon ou d'une autre a apporté sa contribution à ce travail, par ses écrits ou son contact, pendant ou avant la réalisation de cette thèse.

Un autre merci collectif au GREFIGE et aux membres du laboratoire, à Marie-Claude Barroche et au personnel du centre de documentation, au Groupe ICN et à mes collègues au sein de l'école et dans son environnement proche. Je pense particulièrement au travail de veille, sur la floraison médiatique coaching, qui a pu être relayé par Dominique Bianchi, Christian Bourion, John Bramley, Jean-Claude Brichet, Daniel Caumont, Jean-François Clément, Thomas Froehlicher, Laurent Goldstein, Francine Jacquot, Jacky Koehl, Nicole Le Rouvillois, Dominique Sartori, Anne Weber.

Ma reconnaissance s'adresse également particulièrement à mes relecteurs : Jean-François Clément, Betty-Anne Gehin, Vera Ivanaj, Colette Kleiber et Dominique Sartori. À Nada Allani-Soltan pour son travail de comptage fastidieux, lors du traitement des données. À Armelle Brahi pour son éclairage philosophique et le prêt de ses ouvrages. À Silvester Ivanaj et à Thomas Gehin pour leur soutien technique, notamment lors de la mise en page.

Je pense également aux praticiens, consultants ou managers pour lesquels j'éprouve le plus grand respect, car leur métier est difficile. Merci particulièrement à ceux qui ont accepté le principe des entretiens exploratoires et des ateliers confirmatoires. Les organisations professionnelles que sont la SFCoach et l'ICF, mais aussi Entreprise et Personnel, l'ANDCP, RH&M et la SNCF ont aussi apporté, directement ou indirectement, leur contribution.

Enfin un clin d'œil discret mais chaleureux, à mon entourage familial, passé et présent, composé et recomposé. Merci notamment à Marie Bourion pour avoir pris le relais en cuisine trois étés de suite. Et merci à Victor Sommen qui représente le futur dans ce cercle familial qui s'agrandit au moment où cette thèse s'achève.

## CONVENTIONS D'ECRITURE

1. Devant l'impossibilité de traduire avec justesse des termes anglais qui tendent à s'imposer dans la langue française écrite et parlée, les mots *coach* et *coaching* n'ont pas été traduits, mais francisés dans leurs développements grammaticaux, pour respecter les choix faits par la plupart des auteurs consultés<sup>1</sup> et les praticiens rencontrés. Ainsi le mot *coach* au singulier devient *coachs* au pluriel. Il peut être employé au masculin et au féminin. Le verbe *to coach* devient *coach* et appartient au premier groupe des verbes réguliers et se conjugue comme tel. Le gérondif *coaching* est utilisé comme un nom commun masculin.
2. La littérature mobilisée est d'une ampleur importante pour deux raisons majeures : l'une est l'ancrage empirique de la thèse dans une littérature managériale non académique, l'autre provient de l'approche théorique pluridisciplinaire effectuée en sciences sociales. Aussi les références mobilisées n'ont-elles pas pu toutes faire l'objet du même niveau d'investigation. En général, les auteurs cités et référencés au fil du texte de la thèse ont été consultés directement. En revanche les références portées en notes sont pour certaines des références dites de seconde main. Il nous a paru cependant judicieux de les indiquer.
3. Le terme *praticien* est employé dans le titre dans un sens similaire à celui en usage chez Argyris et Schön (2002), appliqué ici à la pratique coaching. Ce qui signifie en paraphrasant M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares, les traducteurs de l'édition américaine originale, que le terme *praticien* concerne tout employé de l'entreprise, ou tout intervenant pour l'entreprise, capable par sa position et sa formation de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans ou pour laquelle il travaille.
4. La notion de *représentation* doit être entendue *a priori* dans une acception large qui englobe représentations mentales individuelles, représentations collectives sociétales et culturelles et représentations organisationnelles en lien avec le monde organisationnel. « *La représentation est le rapport au réel que chaque personne va développer* » pour Henriot (1993, p. 72). Le concept de représentation n'est pas davantage défini *a priori*, car il est mobilisé à plusieurs reprises, au fil du processus de recherche, par des auteurs qui eux-mêmes tendent à le définir avec diverses nuances.
5. Une liberté d'écriture a été prise par le maintien en caractères droits (et non italiques) du terme *coaching* et de ses dérivés dans le corps du texte. Dans les notes très nombreuses, cette liberté a également été prise pour les citations (qui restent tout de même circonscrites par l'usage des guillemets), ainsi que pour certaines références en général issues de la presse économique et managériale.

## INDICATIONS DE LECTURE

Pour faciliter la consultation de la thèse, trois démarches principales, non exclusives, peuvent être ainsi suggérées :

- la première, exhaustive, est classique et suppose une lecture linéaire et continue ;
- la deuxième, plus rapide, suppose une lecture linéaire mais discontinue, qui peut à l'extrême se contenter de l'introduction générale, des synthèses de sections et des conclusions de chapitres et de parties, ainsi que de la conclusion générale ;
- la troisième, illustrative, suppose une lecture vagabonde qui repose sur les citations en encadré qui sont autant de flashes sur les prises de position des principaux auteurs mobilisés, ainsi que sur les tableaux et figures qui constituent des points d'étape au fil du texte.

<sup>1</sup> Cette impossibilité de traduction a été également le fait de la Commission de la terminologie de la Délégation générale à la langue française, même si le mot « mentor » avait été évoqué sans conviction (Forestier, 2002, p. 8). Sylvie Roussillon (2002, p. 7) confirme ainsi : « Si on se réfère à la littérature, comme aux pratiques constatées dans nos contacts, le terme « coaching » est le plus souvent employé en France ».

## RÉSUMÉ

La recherche, d'essence qualitative, propose une démarche générale empirico-inductive dans le souci d'apporter une première pierre à la connaissance du phénomène coaching en entreprise, en tant qu'accompagnement des managers au service d'objectifs professionnels. Deux temps principaux rythment la démarche. Une approche phénoménologique est d'abord opérée dans le monde des praticiens, principalement au travers des pratiques identifiées et des discours en vigueur. Le brassage d'un grand nombre d'informations relativement hétérogènes aboutit à la mise en relief des modes de structuration de l'activité, voire de la profession coaching en France, sans pouvoir ignorer une influence anglo-saxonne. Une étude de la littérature coaching est ensuite opérée, sous l'égide d'une perspective médiologique, au travers d'une analyse morphologique et bibliométrique de 44 ouvrages produits dans l'espace francophone sur la période 1992-2003. Cette étude permet d'identifier la dimension pédagogique et opératoire de la littérature qui promeut la praxis coaching, ainsi que sept grandes familles de références qui empruntent à divers champs de connaissances (vie en entreprise, sport, management des hommes, communication, développement personnel, mais aussi philosophie, spiritualité, histoire, littérature). L'ensemble invite à la mobilisation d'un arsenal théorique pluridisciplinaire en sciences sociales, dans le cadre d'une approche anthropologique du management des ressources humaines. Cette mobilisation se traduit, in fine, dans une approche configurationnelle de l'objet de recherche. Le coaching apparaît alors comme un instrument gestionnaire qualitatif complexe qui nécessite une lecture doublement dialogique entre dimension individuelle et collective d'une part, et entre action et réflexion d'autre part. Les tensions observées situent la contribution de la démarche coaching, dans une perspective existentielle, au service de l'action, au travers de la dynamique du lien entre la personne et l'entreprise d'une part et de la production de sens dans l'activité professionnelle d'autre part. Lien et sens se conjuguent alors pour constituer les leviers d'action d'une démarche au service du projet entrepreneurial qui questionne la main visible du gestionnaire.





# SOMMAIRE

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>7</b>
<b>Sommaire général</b> .....	<b>9</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>11</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE À la découverte du phénomène : l'explicite du coaching</b> .....	<b>35</b>
<b>Chapitre 1 : Approximatif empirique : la double fonction du phénomène coaching sur son terrain</b> .....	<b>39</b>
<b>Chapitre 2 : Balisage théorique pluridisciplinaire : une toile de fond académique en sciences de gestion au cœur des sciences sociales</b> .....	<b>137</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE L'implicite du coaching</b> .....	<b>219</b>
<b>Chapitre 3 : Les racines du phénomène coaching : analyse des ouvrages</b> .....	<b>287</b>
<b>Chapitre 4 : Approche configurationnelle : le coaching dans l'anthropologie du projet entre lien et sens</b> .....	<b>323</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>421</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>449</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>497</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>551</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>557</b>



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

*« Constaté les évolutions, c'est déjà les accepter comme légitimes. »*  
F. Wacheux (1996, p. 80)



## 1. Un sujet à la mode

En 1991, face à la vague des cercles de qualité alors en vogue, D. Gastaldi conclut une réflexion critique sur « Management à la mode et mode de management » par ces mots : « *Il est toutefois difficile de rester à l'écart des phénomènes de mode. La mode exprime des conditions particulières de vie. Elle est en quelque sorte, le signe, la représentation particulière de son temps.* » (p. 72). En 1997, à l'issue d'une réflexion critique sur les modes et légendes au pays du management S. Bellier-Michel considère que « *la question n'est pas de lutter contre les modes, mais de les comprendre et de les utiliser comme de remarquables outils de lecture de notre réalité* » (p. 75). En 2000, dans un ouvrage sur *L'ingénierie des pratiques collectives*, M.-J. Avenier considère que l'accompagnement est devenu un terme à la mode à la fin des années 90, notamment dans le champ de l'éducation et du management, et salue la prise de conscience soudaine de ce mode de relation à l'autre, tout en précisant : « *Malheureusement cependant, être à la mode ne présente pas que des avantages : il en résulte une banalisation du terme et son appauvrissement qui peuvent faire obstacle à un questionnement ouvrant sur une amorce de conceptualisation* » (p. 107). En 2003, la revue CBNews dans son numéro annuel spécial tendance déclare en éditorial : « *Cette année en toute logique, le coaching s'imposait à nous. Le concept de coaching s'immisce de plus en plus dans notre vie professionnelle, personnelle, voire affective* » (p. 8). En septembre 2004, la revue des DRH français, *Personnel*, organe de l'ANDCP propose un numéro comportant un dossier spécial en questionnant : « *Coaching : de l'investissement à long terme ?* ». En janvier 2005, se déroule le premier colloque national organisé par la Société Française de Coaching sous le titre « *De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels Le coaching phénomène de société* ».

Ces quelques considérations parmi de nombreuses autres, constituent autant de jalons qui invitent à prendre en compte un nouveau sujet en vogue dans le monde du management, moins éphémère que prévu par ses détracteurs : le coaching. Effectivement, cette pratique émergente d'accompagnement des personnes semble être plus qu'à la mode, être dans l'air du temps socio-économique et faire recette sur un marché peut-être plus fantasmé que circonscrit, mais bien *vivant* tant en Europe qu'en Amérique du Nord ou en Australie. La multiplication des articles dans les médias<sup>2</sup>, le nombre croissant de sites sur le web<sup>3</sup>, l'augmentation des ouvrages qui lui sont consacrés, témoignent de l'attrait du coaching, sans

---

<sup>2</sup> Par exemple 107 articles référencés dans *Entreprise et Carrières* ([http://www.entreprise-carrieres.com/page/recherche\\_avancee.php](http://www.entreprise-carrieres.com/page/recherche_avancee.php) consulté le 26/11/2004). Une sélection d'articles concernant la gestion est proposée dans le chapitre 1. Notons cependant que le coaching figure également dans la presse féminine (Higy-Lang et Gellman, 2000), inspire une émission éponyme sur TF1 (Forestier, 2002) : « Le coach » avec en sous-titre « plus jamais seul », 1<sup>ère</sup> émission le 4 janvier 2002.

<sup>3</sup> Le moteur de recherche Nomade donne 186 références de sites web français pour le terme « coaching » en janvier 2002. François Delivré (2002) en dénombre plus de 1500 essentiellement aux USA. Un article plus récent parle de 4 millions de références en avril 2003 (L'Express, 3 avril 2003, p. 134).

compter les pratiques des consultants, conseils, formateurs, thérapeutes qui ajoutent le coaching à leur panoplie d'interventions, dressant une ligne sinueuse entre conduites opportunistes et conduites professionnelles (Julien, 2002)<sup>4</sup>.

Comment faire le tri dans cet arsenal de pratiques et de discours qui ne peut être pris en compte sans réserves, mais qui ne peut non plus être ignoré par un observateur attentif des évolutions comportementales, professionnelles et sociales au sein des organisations ? (Rüling, 2002 ; Thévenet, 2003b). C'est peut-être en partie pour répondre à cette question, tout en contribuant à amplifier un phénomène *porteur* que des manifestations dédiées se développent, attirant et rassemblant différentes peuplades de *sophistes*, comme les appelle avec humour Martinet (1990b) permettant de renforcer le dynamisme de ce que Landier (1991) baptise *la galerie marchande* du management : des cadres de la fonction ressources humaines, des consultants ou d'anciens dirigeants devenus coachs ou en voie de le devenir, des marchands soucieux de présenter leurs pratiques et de vendre leurs services, des journalistes intéressés...

Selon l'encore jeune Société Française de Coaching<sup>5</sup>, organe le plus représentatif en France de la profession et qui déclare regrouper un quart des professionnels<sup>6</sup>, « *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* »<sup>7</sup>.

De l'autre côté de l'Atlantique, *l'enthousiasme* règne également, et de façon encore plus marquée qu'en France, au vu notamment de certains ouvrages. Dans un ouvrage publié initialement en 1995 et assorti désormais de toute la panoplie pédagogique *ad hoc*<sup>8</sup>, le consultant américain R. Hardgrove<sup>9</sup> préface avec vigueur son *Masterful Coaching*.

<sup>4</sup> Céline Julien, chargée d'études à l'Observatoire de la formation : offre et pratiques, de Centre Inffo, écrit dans l'article introductif d'un dossier thématique sur le coaching: « Les collaborateurs des entreprises souhaitent maintenant se faire « coacher », après avoir souhaité se faire « conseiller ». Certains consultants s'intitulent alors coachs pour bénéficier de ce marché (...) Mais par ailleurs, les personnes véritablement formées aux méthodes de coaching sont souvent à la fois coachs et conseillers, coachs et thérapeutes. C'est là une ambiguïté pour les entreprises » (*Actualités de la Formation Permanente*, 2002, p. 16).

<sup>5</sup> Créée à la fin de l'année 1996 par une quinzaine de professionnels soucieux de structurer la profession naissante, la Société Française de Coaching a vu le jour en janvier 1997.

<sup>6</sup> 600 professionnels en 2003.

<sup>7</sup> La définition de la Société Française de Coaching ayant évolué, précisons que celle fournie ici est en tête de l'annuaire 2002.

<sup>8</sup> Le livre *Masterful Coaching* est assorti d'un classeur copieux avec tests permettant un système d'évaluation dit à 360°, un manuel pour utilisateur, un CD Rom, une cassette VHS, le tout chez Jossey Bass Pfeiffer.

<sup>9</sup> Robert Hardgrove, né en 1947, fondateur de Hardgrove & Partners and Transformational Learning Incorporated, est un conférencier célèbre, consultant et formateur. Il intervient dans le domaine de de l'action managériale et de l'organisation apprenante. Peter Senge, auteur à succès de *La cinquième discipline* (1998, 1990 pour la version américaine), recommande la lecture de *Masterful Coaching*.

« *Coaching is hot! Companies like EDS, Chrysler, and Herman Miller use coaching to create a culture of high performance, change and learning. Xerox, IBM, Microsoft, and many others are training thousands of managers to become coaches. Even the United State Postal Service is applying coaching techniques to encourage its employees to think better and work better together. Personal coaches in New York, London, Paris and Tokyo are helping CEOs, executives, and middle managers unearth their personal goals and aspirations and make better business decisions. And yet coaching is a relatively new concept in today's organizations.* »

R. Hardgrove (1995, p. 1)

Un autre Américain, F. Hudson<sup>10</sup>, auteur de *The Handbook of Coaching*, a probablement réalisé la première synthèse importante en matière de références bibliographiques outre-Atlantique dans le champ du coaching d'adultes. Il s'interroge sur la pérennité du coaching en tant que profession spécifique en ces termes : « *Adult coaching is a new career area. Whether it will become a stand-alone profession – as psychiatry, dentistry and economics stand alone as profession – has yet to be decided* » (1999, p XVIII). Dans une perspective interculturelle, P. Rosinski (2003, p. 3) considère le coaching comme un « *humanisme pragmatique* » avec ce qu'il appelle un « *being side* » au service de la croissance personnelle et un « *doing side* » au service de la performance professionnelle.

Si nous relevons, à l'orée du travail de thèse entamé ici, dans un ensemble foisonnant des deux côtés de l'Atlantique, ces points illustratifs, parmi d'autres nombreux du phénomène coaching dans le paysage actuel, c'est pour ouvrir une réflexion par deux plans de lecture possibles, qu'il pourrait être réducteur de disjoindre *a priori* :

- d'une part, le coaching apparaît comme un **phénomène culturel** qui concerne la société occidentale dans son ensemble<sup>11</sup>. Après les artistes, les sportifs, les dirigeants, les hauts potentiels, maintenant les managers et même les particuliers peuvent faire appel à un coach<sup>12</sup>.
- d'autre part le coaching apparaît en entreprise comme une **pratique nouvelle** qui alimente la série des modes de management au féminin et interpelle peut-être les modes de management au masculin, avec ce qui pourrait être considéré déjà comme le coaching de deuxième génération, sous l'égide du *manager coach* et du *coaching d'équipe*.

<sup>10</sup> Frederic M. Hudson, PhD., est le président du Hudson Institut à Santa Barbara. Philosophe et pédagogue ; il est reconnu comme un expert dans le champ du développement de l'adulte (1995, 1996, 1999). Il a été désigné « Master Coach » par l'ICF (International Coach Federation) en 1999 (Hévin et Turner, 2002).

<sup>11</sup> *Life coaching et corporate coaching* coexistent aux Etats-Unis (Burney *et al.*, 2002).

<sup>12</sup> La Société Française de Coaching déclare être confrontée de plus en plus à des demandes de particuliers (2002) Elle propose donc aux adhérents qui le souhaitent, de figurer sur une liste spécifique de « Coachs Particuliers » qu'elle transmet aux personnes qui lui en font la demande (courrier de mars 2002).



## 2. Le coaching dans les entreprises

L'introduction du coaching dans les entreprises en France date d'une quinzaine d'années, du moins sous cette appellation. Sa fonction est de développer le potentiel et les compétences des hommes de l'organisation (Boltanski et Chiapello, 2002). Le coaching apparaît d'une part comme une pratique nouvelle, mais déjà en voie de démocratisation, et d'autre part comme une pratique qui s'affiche, mais en conservant son mystère : « *Le coaching est une technique de plus en plus utilisée, mais encore décriée, et autour de laquelle continue de régner un halo de mystère. Pour certains le coaching évoque le divan de l'analyste. Pour d'autres, il appelle l'idée d'une influence occulte, d'une éminence grise, voire d'un gourou* » écrit A. Delbègue<sup>13</sup> (2001, p. 62).

Certains représentants de la profession avancent le terme de « *tendance lourde* »<sup>14</sup> pour asseoir peut-être un phénomène encore flou. Ils s'appuient pour cela, essentiellement sur l'augmentation des manifestations dédiées, des articles de la presse économique, des ouvrages publiés, des écoles de formation, des témoignages de DRH, de cadres, de consultants, des entreprises, le tout se déployant de plus en plus sur la toile internet. Le coaching séduit, rassemble, semble être une pratique dont on parle beaucoup, sans pour autant avoir été validée en tant que pratique de gestion<sup>15</sup>. Dans une étude à vocation professionnelle au service des entreprises, première étude, à notre connaissance, qui interroge en France le phénomène coaching sur sa liaison avec le concept de ressource humaine, G. Alexandre<sup>16</sup> (2000) considère que pour gagner ses lettres de noblesse éventuelles, en tant que nouvelle posture du management ou mode original de développement des compétences, le coaching doit *s'expliquer*.

En effet, constater le phénomène n'est pas l'expliquer, encore moins le comprendre, notamment dans sa dimension humaine (Morin, 2000, 2001) et *actionnable* pour reprendre l'anglicisme en vigueur (Schön, 1983, Argyris, 1995). L'attention des chercheurs peut être utilement mobilisée, sur un mode moins opportuniste et plus circonspect que celui actuellement observé sur la scène organisationnelle et surtout médiatique. Le coaching appelle une réflexion de la part de la communauté scientifique gestionnaire, mais aussi sociologique, psychologique, voire philosophique et anthropologique. Cette communauté scientifique,

<sup>13</sup> Anne Delbègue est consultante chez Prospica Consulting (anciennement Synapse développement) et écrit pour *Actualités de la Formation Permanente*, en s'appuyant notamment sur une expérience longue de coaching menée pour Sollac Atlantique Montataire au sein du groupe Usinor.

<sup>14</sup> Gérald de Bourmont, alors Président de la Société Française de Coaching, dans un entretien pour *Entreprises et Carrières* en avril 2001 (n° 572, p. 15) déclare : « Nous sommes sur une tendance lourde. Le coaching qui, il y a dix-huit mois passait encore pour une mode chez les DRH ou les dirigeants commence à acquérir ses lettres de noblesse et s'installe dans les entreprises sur des bases solides. » Vincent Lenhardt (2001a), Président de Transformance interroge dans les mêmes termes. Il ajoute en 2002 : « Nous sommes en présence d'une tendance lourde, très lourde même, celle qui voit l'émergence d'un « *méta métier* » au cœur de tous les métiers de relations d'aide et qui représente donc une tendance profonde qui peut contribuer au développement durable des personnes et des institutions » (p. 9).

<sup>15</sup> Nicole Rasclé est Maître de Conférences en psychologie différentielle et de la santé. Elle cite le coaching dans un chapitre sur la gestion du stress au travail. Elle écrit : « L'efficacité réelle de ces pratiques sur la santé physique et émotionnelle des dirigeants concernés n'a pas été véritablement démontrée par des études sérieuses » (2001, p. 426).

<sup>16</sup> Gilles Alexandre est chargé d'études à *Entreprises et Personnel*.

moins réactive que le monde professionnel, reste discrète, pour l'instant, notamment en sciences de gestion<sup>17</sup>. Elle n'est pas sourde pour autant, aux bruits que provoque le phénomène coaching, le mot phénomène étant alors pris dans une acception plus familière. « 2001 est également l'année de l'essor du coaching. Incontestablement le retournement en cours a accru le besoin de coach. Dans un contexte difficile les managers considèrent le coaching comme une aide intéressante » déclare J.-M. Peretti<sup>18</sup> (2002, p. 32) dans une analyse des grandes tendances RH 2001-2002. Ecoutons, un peu plus tard, le témoignage de M. Thévenet en mai 2002 :

*« C'est vrai que l'on n'entend plus parler que de cela. Des dizaines d'ouvrages en tout genre paraissent jour après jour. Il y a les journées du coaching, les assises du coaching, les rencontres du coaching (...) Mais la question intéressante c'est : pourquoi tant de responsables des ressources humaines prennent-ils aujourd'hui la peine de se déplacer à de telles manifestations ? Dans leur course à l'efficacité et à la rentabilité, les entreprises ont révolutionné leur organisation en oubliant souvent le facteur humain (...) Cette belle illusion technocratique d'efficience se fissure, des besoins s'expriment, même s'ils ne sont pas toujours clairement formulés. En quête de solutions qu'ils ne trouvent pas dans les formats proposés jusqu'ici, les employeurs s'intéressent au coaching. (...) Prendre en charge les autres, leur porter de l'intérêt n'est ni prévu par l'organisation actuelle dans les entreprises, ni récompensé (...) Il n'y a pas que les résultats qui comptent. »*

M. Thévenet (propos publiés en mai 2002<sup>19</sup>)

Dans la même veine, G. Amado<sup>20</sup>, explique les raisons de l'engouement des entreprises pour le coaching, en témoignant ainsi en novembre 2002 :

*« En premier lieu, l'échec relatif des formations comportementales dans le domaine du management a créé un appel d'air (...) En second lieu, la course au profit précarise les entreprises, les salariés des échelons les plus bas comme les dirigeants. Face à un avenir incertain, la solidarité s'efface devant le chacun pour soi L'idéologie de la performance conduit les individus à rechercher un espace privé pour raconter leur difficultés au lieu de se tourner vers la « communauté » des pairs (...) De ce point de vue, le succès du coaching peut être considéré comme un échec du collectif ».*

G. Amado (propos publiés en novembre 2002<sup>21</sup>)

<sup>17</sup> Notons cependant la parution récente d'un fascicule *Que sais-je* sur le coaching (Angel et Amar, 2005).

<sup>18</sup> Jean-Marie Peretti a participé au « collège des sages » des premières assises sur le coaching en octobre 2001 (voir chapitre 1, § 1.3.1.)

<sup>19</sup> Maurice Thévenet est interviewé par Véronique Radier pour *Le Nouvel Observateur* (semaine du 30 mai au 5 juin 2002, p. 164).

<sup>20</sup> Gilles Amado a animé un atelier sur le coaching organisé par l'ANVIE en mai 2003 (voir § 1.3.5, chapitre 1).

<sup>21</sup> Gilles Amado est interviewé par Nathalie Quéruel pour *Le Monde Campus* (19 novembre 2002, p. 61).

### 3. Vers un questionnement en sciences de gestion inscrit au cœur des sciences sociales et humaines

Les témoignages ci-dessous peuvent être entendus comme une mise en garde préalable face à un souci d'investigation gestionnaire plus classiquement économique que social, plus instrumental que symbolique, plus prescriptif que compréhensif. Idéologie de la performance, course à l'efficacité et à la rentabilité, illusion technocratique d'efficience sont mises en question. Elles illustrent les *métaphysiques de l'action*<sup>22</sup> que relève A. Hatchuel (2002). Ces métaphysiques peuvent être approchées par les travaux de Boltanski et Thévenot (1997) qui montrent que l'entreprise se *justifie* historiquement, culturellement, économiquement, par un compromis pouvant satisfaire tant les intérêts du monde marchand que ceux du monde industriel : « *Au cœur même de l'entreprise est la nécessité de frayer un compromis entre un ordre réglé par le marché et un ordre fondé sur l'efficacité. Sans cette exigence l'entreprise n'a pas lieu d'être* » (p. 405). Hatchuel (2002, p. 8) pour qui l'entreprise « *constitue l'une des formes les moins naturelles et les plus abstraites de la vie collective* » propose une transition scientifique des *métaphysiques de l'action* vers des *théories axiomatiques de l'action collective* au travers d'une épistémologie repensée des sciences sociales en général et des sciences de gestion en particulier. L'entreprise apparaît alors comme un collectif sans transcendance et *artefactuel*, dépourvu d'un état naturel.

Le questionnement formulé par Thévenot et Amado peut alors être entendu comme la remise en cause de ces métaphysiques de l'action pointées par Hatchuel. Sans vérité, sans transcendance ni éternité, l'entreprise est alors regardée dans son *principe* même de société construite, comme étant « *une société à entreprendre, un groupe à constituer* » (Etchegoyen (1990, p 121), inscrite dans une écologie du management (Nizard, 1991). Est alors notamment mise en exergue la réalité *existentielle* de l'entreprise considérée comme une communauté humaine vivante, partie intégrante du monde (Pauchant, 1996). Regardée comme « *un construit social* » (Galambaud, 2002, p. 30), l'entreprise devient « *une affaire de société* » (Sainsaulieu, 1992), un lieu majeur de socialisation, dans un monde nourri de projets, sans pour autant occulter un certain désarroi idéologique (Boltanski et Chiapello, 2002).

En évitant une adhésion aux métaphysiques de l'action et en privilégiant une théorie axiomatique et généalogique de l'action collective comme objet des sciences de gestion, nous éviterons le piège du savoir totalisateur (utilitarisme) comme celui du principe totalisateur (sociologisme). Nous éviterons dès lors de faire le *procès* ou de mesurer la *performance* du phénomène coaching pour tenter de le concevoir comme élément de renouvellement des pratiques entrepreneuriales, elles-mêmes inscrites dans des pratiques sociales.

<sup>22</sup> Armand Hatchuel précise (2002, p. 7-8) : « Nous appelons « métaphysiques de l'action », les théories qui résument l'action collective soit à un *principe totalisateur* (par exemple le profit ou la stratégie) soit à l'*action d'un sujet totalisateur* (par exemple, le chef, l'expert ou un groupe particulier) ».

Ainsi la manifestation du phénomène coaching dans l'entreprise ne peut être appréciée dans une perspective exclusivement gestionnaire au sens traditionnel du terme. Ce qui signifie que, si l'entreprise reste pour notre recherche le contexte privilégié d'observation et d'analyse, la mobilisation de référents théoriques se fera dans un cadre élargi, de façon à respecter la complexité supposée du phénomène étudié. En effet, comme le rappelle Michel Serres (2000, p. 151) : « rien de plus difficile que de trouver en quoi consiste le présent de notre temps. Ce que tout le monde en dit, loin de l'éclairer le recouvre et le cache ». Dès lors la manifestation du phénomène coaching doit être *réfléchie* au double sens de regardée et comprise, dans une perspective non seulement gestionnaire, mais également sociologique (Morin et Delavallée, 2000), voire anthropologique (Chanlat, 1992, 1998) tant pour (et par) les praticiens que par (et pour) les chercheurs. De façon plus globale, cet élargissement de perspective gestionnaire vers le sociologique, peut se révéler d'autant plus opportun et pertinent qu'un effet de *managérialisation* de la société est relevé par un nombre croissant de chercheurs (Chanlat, 1998) qui restent eux-mêmes membres d'« une société d'organisations où prédomine la gestion » (Déry, 1997, p. 27). En effet « une large popularisation des questions de « management » est indéniable » rappellent David, Hatchuel et Laufer (2002, p. 1).

Le coaching, en tant que *praxis* de la relation humaine au service d'objectifs professionnels, permettrait de - ou obligerait à - prendre en compte les multiples facettes humaines, y compris *les dimensions oubliées* mises en exergue par Chanlat (1992)<sup>23</sup>. Il se diffuserait d'autant plus facilement grâce au canal souvent *impensé du médium* propre à l'inconscient technique de la vidéosphère actuelle soulignée par Debray (2000). Ainsi l'usage de la pratique coaching, bien que subordonné à sa diffusion technique et culturelle, pourrait légitimer, voire réhabiliter, subjectivité, affectivité, expérience vécue et dimension symbolique dans une perspective ambiguë de développement personnel et de performance professionnelle. Pourraient alors être remises en cause les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle<sup>24</sup> pour des personnes de plus en plus souvent baptisées *managers*<sup>25</sup> (Boltanski et Chiapello, 2002 ; Falcoz, 2003) et invitées à se développer et/ou à se formater dans une dynamique de développement personnel et professionnel. A ce titre, si l'étude du phénomène demande la mobilisation d'approches psychologiques, sociologiques et gestionnaires (Roussillon, 2002b), elle requiert également une vigilance éthique (Amado, 2002).

Ainsi, l'enjeu scientifique, du moins dans un premier temps, face au phénomène coaching dans l'entreprise, est moins de mesurer strictement que de comprendre en intelligence de contexte, en acceptant la nature complexe d'un phénomène *instrumento-anthropo-social*. Est ainsi soulignée par cette terminologie en usage chez Edgar Morin, notre volonté d'inscrire ce

<sup>23</sup> Ces dimensions oubliées sont classées sous plusieurs thèmes qui sont : Pensée, parole et langage, espace et temps, vie psychique, altérité, vie symbolique, plaisir et souffrance dans le travail (Chanlat, 1992).

<sup>24</sup> Un article récent titrait « Coaching et vie privée : y a-t-il danger ? » (*Entreprises et Carrières*, n° 584/585, 17 juillet-27 août 2001).

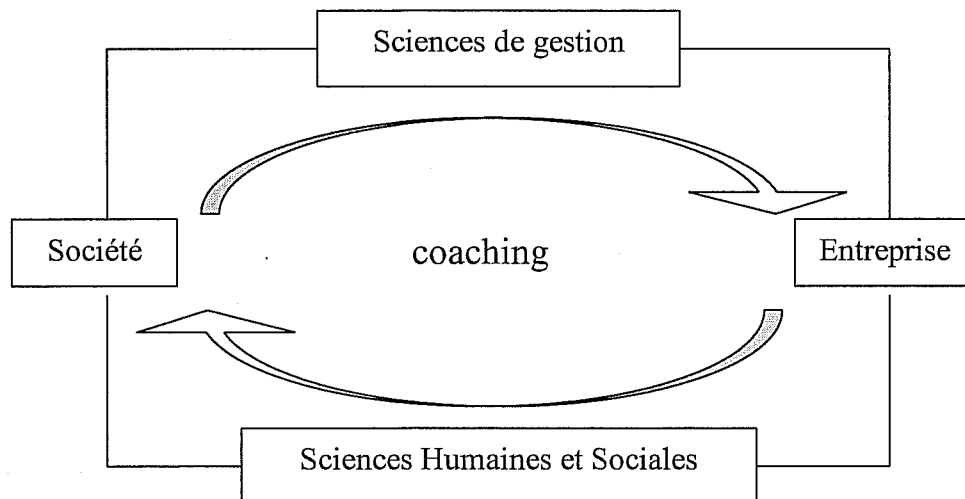
<sup>25</sup> L'évolution de l'usage du terme « manager » en France est à relever. Dans un ouvrage de 1990, il est considéré que ce terme reste réservé aux cadres supérieurs ou aux dirigeants, utilisé donc sur un mode plus restrictif que dans la sphère anglo-saxonne (Handy *et al.*, 1990). Dans la même perspective, notons qu'en France, les écoles dites de commerce sont devenues des écoles de gestion, puis des écoles de management, de managers ou des « management schools ».

travail doctoral dans une perspective théorique issue des travaux sur la pensée complexe, invitant à une *intelligence de la complexité* (Morin et Le Moigne, 2002) appliquée à l'entreprise et ses acteurs<sup>26</sup> :

« Si la complexité signifie qu'on ne peut pas isoler, ou séparer les problèmes les uns des autres, si la complexité signifie multiplicité d'interactions et incertitude, alors on peut dire que l'entreprise est concernée par la complexité de façon externe et interne. De façon externe parce qu'elle se trouve dans un marché qui se trouve de plus en plus à être mondialisé et où se jouent toute une série d'incertitudes : dans une compétition extrêmement féroce, on ne sait plus qui va survivre ou pas ; d'autre part, on constate des innovations technologiques incessantes qui modifient aussi les données technologiques de l'entreprise. Celle-ci est donc amenée à naviguer dans un environnement instable et des conditions hasardeuses. Du point de vue interne, on se rend compte que l'entreprise est certes un ensemble humain, mais qu'on ne peut plus traiter les hommes comme des machines physiques, et qu'on ne peut plus traiter l'entreprise comme une division fonctionnelle du travail. Le besoin d'inventivité, la nécessité de lutter contre la sclérose bureaucratique, le besoin de plein emploi des aptitudes psychiques de chacun et de tous font qu'il faut considérer l'entreprise comme un milieu humain complexe ».

E. Morin (1990b) cité par Marmuse (1992, p. 17-18)

L'entreprise pensée comme un milieu humain complexe, à la fois inséré dans une actualité technologique évolutive, enchâssé dans une réalité économique prégnante et en interaction avec une dynamique sociétale invite à positionner l'étude du phénomène coaching en entreprise dans un contexte large, comme le propose le schéma ci-dessous.



**Figure 1** : Le coaching considéré au cœur du système complexe entreprise-société

Il s'agit en synthèse d'accepter une pluralité de représentations possibles de l'entreprise, au-delà du modèle communautaire traditionnel particulièrement incarné par le fordisme, et

<sup>26</sup> Voir notamment : Morin (1990b), Nizard (1991), Defrenne et Delvaux (1992), Marmuse (1992), Le Moigne (1993), Martinet (1993), Giordano (1994-95), Koenig (1996), Avenier (1997), Genelot (2001), Girin (2002).

d'intégrer notamment une vision sociétaria de l'entreprise. L'entreprise est alors considérée comme poreuse aux évolutions de la Cité dont elle doit intégrer l'opinion (Galambaud, 2002)<sup>27</sup>. Quête de performance (comme finalité de la gestion) et quête de légitimité (aux yeux du corps social) ont alors partie liée, et ces deux quêtes se conjuguent notamment dans les discours (Galambaud, 2003).

#### 4. Un projet de recherche à vocation compréhensive au cœur des discours et de leur rhétorique

La recherche tente, avec la modestie qui sied à un travail mobilisant différents niveaux de lectures, dans différents champs scientifiques, forcément imparfaitement maîtrisés, de développer une attitude globale de compréhension dans la perspective wéberienne des sciences sociales. Il s'agit notamment, en empruntant l'expression de d'Iribarne (1993, p. XV), de « *reprandre la vieille question des rapports entre culture et efficacité économique* ». Il s'agit encore de « *comprendre pour savoir* » et « *récurivement de savoir pour comprendre, puisque comprendre c'est relier, prendre avec, saisir ensemble, agir dans un contexte mouvant* » selon Le Moigne (2000, p. 10). Il s'agit au sens étymologique du terme *comprendre*, d'embrasser, d'entrer dans la vue des autres : « *Pour les interprétativistes, le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* » (Thiétart, 1999, p. 23).

Or les acteurs du coaching que sont les coachs s'expriment : ils se réunissent, ils écrivent, ils se regroupent, édictent des chartes, établissent des contrats, élaborent des produits, construisent des sites, conçoivent des plaquettes, occupent l'espace médiatique... contribuant à cette large popularisation des questions de management qui « *s'accompagne des malentendus, des faux débats et des caricatures inhérentes à toute médiatisation* » (David et al., 2002, p. 1). Selon Cohen (1989), le champ de la gestion englobe trois types d'éléments rappelés en ces termes par Galambaud (2002, p. 34):

- « *l'ensemble des pratiques* »
- « *l'ensemble des connaissances théoriques et techniques qui fondent, analysent et critiquent les diverses pratiques* »
- « *l'ensemble des discours ayant la gestion des ressources humaines pour objet* ».

Le poids des discours en gestion, notamment en gestion des ressources humaines, permet de souligner la volonté explicite et consciente qui consiste à prendre en compte, dans la recherche menée, comme matériau empirique *pertinent*, la parole des acteurs clés du coaching, indépendamment des jugements *a priori* susceptibles d'être portés sur la qualité

<sup>27</sup> Voir également à ce sujet une interview de B. Galambaud : « Aujourd'hui l'entreprise est ouverte sur la cité » où l'auteur explique les axes de recherche de l'association *Entreprise et Personnel* pour 2003-2005 (source : <http://www.entreprise-carrières.com/emploi/interview.php?num=44> consulté le 26/11/2004).

générique de leurs discours, ceux-ci (les discours) comme ceux-là (les jugements) étant difficilement exempts d'idéologie.

Ce choix dans la recherche menée se justifie d'autant mieux que la rhétorique, au-delà des condamnations dont elle a longtemps fait l'objet, « opère un puissant retour dans la philosophie comme dans l'épistémologie » (Laufer, 2002b, p 175). Rappelons, avec Boltanski et Thévenot (1997, p. 90) la condamnation cartésienne telle qu'elle a pu être formulée par le philosophe<sup>28</sup> : « Ceux qui ont le raisonnement le plus fort et digèrent le mieux leurs pensées, afin de les rendre claires et intelligibles, peuvent toujours le mieux persuader ce qu'ils proposent encore qu'ils ne parlissent que bas breton et qu'ils n'eussent jamais appris de rhétorique ». Depuis, des courants de recherche novateurs mettent en relief la puissance de la rhétorique, en philosophie<sup>29</sup>, en épistémologie<sup>30</sup>, mais également en psychothérapie quand le langage peut guérir<sup>31</sup>. La rhétorique ferait alors figure de *paradigme retrouvé* selon Laufer (2002b) en faisant écho au *paradigme perdu* de Morin (1973)<sup>32</sup>.

« La place de la rhétorique dans les disciplines de gestion, dans l'épistémologie en général et dans les épistémologies constructivistes en particulier est paradoxale : d'un côté elle reste encore relativement discrète, et rares sont ceux qui se réclament directement de son nom ; d'un autre côté de nombreux signes montrent que les préoccupations auxquelles elle renvoie, les notions qui la caractérisent, son vocabulaire même occupent une place croissante dans chacun de ces champs, qu'il s'agisse des notions de langage, d'analyse de discours, d'argumentation, de négociation, de persuasion, de récits, de métaphores. »

Laufer (2002b, p. 175)

Il s'agit globalement, de développer une éthique de la compréhension dans cette double perspective : « une compréhension qui n'excuse, ni n'accuse » (Morin, 2000, p. 110-111). Le choix est ainsi clairement posé qui consiste à aborder et mener la recherche dans une perspective compréhensive en intégrant l'argumentation que les acteurs donnent à leur action, en utilisant leurs discours, tout en formant le projet de construire le nôtre. J.-F. Chanlat (1992, p. 35) rappelle l'importance de l'être humain comme être de parole ; il s'appuie sur Gusdorf pour souligner que « les mots sont les témoins de l'être : ce qui se passe dans l'univers du discours, c'est le destin même des âmes ».

<sup>28</sup> Boltanski et Thévenot citent Descartes (1953, p. 129-130).

<sup>29</sup> Voir Toulmin (1958), Perelman (1977). Certains travaux réévaluent la sophistique : Cassin (1986, 1996), Cassin et Narcy (1989), Narcy (1984).

<sup>30</sup> Voir Feyerabend (1979), Latour et Woolgar (1988).

<sup>31</sup> Voir Nardon (2000) qui s'inscrit dans une perspective pascalienne. La rhétorique pascalienne est de nature sophiste et suggestive par opposition à celle d'origine rationaliste aristotélicienne qui aboutit à Descartes souligne Nardon, en s'appuyant sur Elster (1979).

<sup>32</sup> *Le paradigme perdu* (Morin, 1973) est une étude sur la nature humaine, sa complexité, son irréductibilité tant dans une perspective culturelle que biologique.

## 5. L'intérêt du travail doctoral pour la gestion

Il est usuel de justifier explicitement le choix du sujet de recherche en répondant aux questions classiques et basiques : quoi, comment, pourquoi et éventuellement pour quoi ? en deux mots comme propose de le faire Le Moigne<sup>33</sup> (1999). Une formulation radicale du questionnement ici opéré afin de forcer la clarification, pourrait se formuler ainsi : *en quoi étudier un phénomène comme le coaching, qui pourrait facilement être considéré comme le dernier gadget à la mode par des chercheurs académiques, peut-il contribuer significativement à l'avancée de la connaissance scientifique dans le monde du management ?*

En effet, le coaching en tant que phénomène évolutif et évoluant dans un contexte sociétal et entrepreneurial, peut certainement être considéré comme non encore mature en tant que réponse potentielle, voire pertinente, peut-être performante, à une demande des entreprises, elle-même plus ou moins explicite<sup>34</sup>. Le phénomène coaching n'est pas pour autant dénué d'informations susceptibles d'éclairer un présent et peut-être un futur du système des relations entre l'entreprise et la société (voir la Figure 1), système alors perçu et conçu dans processus évolutif de co-construction des différents acteurs. Il s'agit de regarder<sup>35</sup> l'objet coaching comme non totalement prévisible ni explicable, sans pour autant renoncer à le comprendre. De plus, le phénomène coaching est susceptible de participer à une réflexion sur l'homme psychosocial d'aujourd'hui, mais aussi d'hier et de demain réhabilitant les impératifs de la transmission face aux urgences de la communication (Debray, 1991, 2000), permettant alors d'imaginer une facette de l'histoire du futur humain, produit-producteur d'un monde pouvant être perçu comme hérité et/ou comme construit (d'Iribarne, 1993 ; Juffé, 1996).

Dans une perspective plus ramassée ensuite, au cœur du monde actuel de la gestion, nous estimons qu'une première utilité de la recherche entreprise est d'apporter sa voix dans *l'archipel* pléthorique et confus des discours (Martinet, 1990b), afin d'aider à *penser* le coaching dans une démarche de conceptualisation au service de la gestion (Galambaud, 2002)<sup>36</sup>. Une seconde utilité de la recherche, dans la prolongation de la première, est de promouvoir intentionnellement la possibilité de marier discours et savoirs, tant des praticiens que des chercheurs, dans une perspective de co-construction concrète de connaissance au service du monde de la gestion (Déry, 1997 ; Tranfield, 2002).

Dès lors la question centrale, à laquelle s'attache la recherche doctorale ici entreprise peut évoluer vers cette formulation : « *Qu'apporte le phénomène coaching à travers, au-delà et*

<sup>33</sup> A propos de la formulation d'une question sous forme de « pourquoi » en un mot et de « pour quoi » en deux mots, Le Moigne rappelle que : « Connaître en termes de fins plausibles constitue un mode de connaissance au moins aussi bien raisonné que le connaître en termes de cause probable ; surtout lorsque rien ne nous assure que le phénomène considéré a une cause certaine » (1999, p. 77).

<sup>34</sup> Alexandre écrit : « Nous pensons *in fine*, que l'entreprise, compte tenu de ses premières expériences doit aujourd'hui clarifier sa demande » (2000, p. 45).

<sup>35</sup> Le Moigne (1990) considère que « c'est le regard qui fait l'objet complexe » (cité par Geay, 2001, p. 14).

<sup>36</sup> « Sans capacité à conceptualiser, la conviction est inopérante. Sans savoir gestionnaire, la croyance ne peut se transformer en politiques » écrit Galambaud (2002, p. 278) dans son plaidoyer pour situer la GRH dans une perspective résolument gestionnaire qui sache explorer le mystère de la performance.



*en deçà de ses manifestations explicites pour les praticiens et les chercheurs en gestion au regard des différents discours des uns et des autres* ». La réponse ou plutôt les réponses à cette question centrale devront permettre de figurer un résultat de recherche sur la pertinence de la *praxis* coaching pour la gestion. De ce fait, le travail de recherche ne portera pas sur la performance du coaching en tant qu'outil, mais sur la pertinence de la *praxis* coaching au service de la compréhension de la performance globale d'une entreprise, respectant alors le principe de non-séparabilité entre savoirs et relations ainsi que le préconise Hatchuel (2002)<sup>37</sup>.

La connaissance produite par la présente recherche, devra à terme se positionner clairement sur son intérêt dans le cadre des sciences du management au service de la gestion. Dans quelle mesure la connaissance produite pourra-t-elle être *actionnable*<sup>38</sup> au service des entreprises et des professionnels, et par ailleurs sur quels terrains et dans quelle mesure pourra-t-elle être *transmissible* au service de la recherche et de l'enseignement et de quelle façon ?

## 6. Aspects épistémologiques et méthodologiques de la recherche

*« La recherche en management se caractérise par un paradoxe. Paradoxe qui est étroitement lié à la nature même de l'objet. Objet social vivant où la pratique et l'expérience de celles et ceux qui en ont la charge donnent une légitimité et un droit. Du fait de son importance, le management est l'affaire de tous et non pas celle des seuls chercheurs. Tout le monde est expert et en parle parfois avec beaucoup de compétence. Le management en conséquence n'est pas perçu comme nécessitant que des recherches spécifiques lui soient consacrées. C'est une affaire qui concerne toute la communauté et ce, quelle que soit sa légitimité ! Et nous voilà piégés dans une boucle récursive où la recherche en management perd de son sens social du fait même de son importance. La recherche en perdant de sa légitimité aux yeux de ceux-là mêmes qui la pratiquent, demeure ainsi trop souvent limitée au cercle fermé des initiés qui ne se parlent qu'entre eux. Elle délaisse fréquemment ceux qu'elle est censée servir ».*

R.-A.Thiétart (1999, p. 3)

Ce rappel introductif aux aspects épistémologiques et méthodologiques de la recherche peut être perçu comme une invitation à formuler des points de repères. Il importe de ne pas occulter la clarification nécessaire quant au statut d'une recherche en sciences de gestion d'abord, à l'espace qui est ouvert à cette recherche ensuite et à l'itinéraire proposé pour s'y mouvoir enfin. Ainsi la mise en garde énoncée ci-dessus se positionne, dans ce travail doctoral, « *dans son hic et nunc*<sup>39</sup> *socioculturel* » (Morin, 1990a, p. 172), à plusieurs titres :

<sup>37</sup> « Le principe fondamental d'une théorie de l'action collective est l'inséparabilité des savoirs et des relations » postule Hatchuel (2002, p. 33).

<sup>38</sup> Parler de « connaissance actionnable », au-delà du néologisme souligné par Le Moigne (2000), renvoie à Schön (1983) qui a institué la formule « actionable knowledge » dans le champ organisationnel.

<sup>39</sup> «hic et nunc » est en italiques dans le texte original.

- **au titre de la discipline de recherche** : descendues de leur piédestal et sans majuscules, les sciences de gestion peuvent être considérées comme impliquées dans la conception du social ainsi que le propose B. Latour qui définit la gestion comme « *l'art de l'action à distance, dans le temps comme dans l'espace* » (1996, p. 7). Les sciences de gestion ouvertes à leur environnement évolueraient, selon les vœux de Le Moigne (1993), vers les sciences de l'ingénierie des organisations sociales<sup>40</sup> échappant alors à une épistémologie néo-positiviste logique « *source du paradigme empiriciste qui domine la gestion actuellement* » (Laufer, 2002a, p. 72).
- **au titre de l'objet de la recherche** : le phénomène coaching peut constituer certes un fait social objectivable au sens de Durkheim, mais aussi une réalité sociologique évolutive et construite par et dans la représentation que s'en font les acteurs. Dans cette deuxième perspective, la recherche menée intègre la parole des acteurs clés du coaching comme légitime et partie prenante dans l'objet d'une recherche qui se veut vivante, portée et nourrie par son contexte empirique. Rappelons les propos de Maffesoli (2000a, p. 98) : « *l'épistémologie est toujours organiquement liée aux problèmes qui, à un moment donné taraudent le corps social* ».
- **au titre de l'auteur de ce travail** de thèse qui pourrait être considéré comme une *exote* en osant reprendre le joli terme dont se qualifie volontiers E. Enriquez<sup>41</sup>. Exote parce que de passage dans différents mondes professionnels, institutionnels et donc sociologiques, Exote échouée sur les rives de la recherche académique, après avoir navigué notamment parmi les consultants praticiens des RH, mais aussi dans les algorithmes du management de projets informatiques, au gré de diverses missions menées au sein des secteurs public et privé.

Une recherche peut être différemment conçue, conduite et exposée, mais elle requiert de la méthode, même si « *un discours de la méthode sera toujours un discours de circonstance* » comme disait Bachelard<sup>42</sup> (cité par Le Moigne, 1993, p. 134). La notion de méthode est ambiguë précise Gravitz (1990), en lien avec des problèmes d'épistémologie et de logique : « *Le propre de la méthode est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche scientifique, mais le processus de recherche lui-même* » (Gravitz, 1990, p. 19)<sup>43</sup>. Pour redonner sa richesse à un concept devenu ascétique parce que trop souvent utilisé sur un mode instrumental et opératoire exclusivement, Giré (1988) redessine, au plan sémantique, par le biais de la métaphore, un processus animé. Dans l'étymologie du mot grec *méthode*, on trouve comme racine, le *chemin* et au-delà, le *cheminement*. Tout chercheur peut détenir alors une

<sup>40</sup> Les sciences de gestion proposées comme « *les sciences du génie organisationnel* » (Le Moigne, 1984) sont entourées de disciplines voisines qui sont les sciences de la décision, de la computation, de l'information, de la cognition, de la communication et bien sûr des systèmes (Le Moigne, 1993).

<sup>41</sup> Enriquez (1999, p.268) emprunte lui-même l'expression « *exote* » à Victor Segalen qui la définit ainsi : « En arriver très vite à définir la sensation d'exotisme qui n'est autre que la notion du différent, la perception du divers ; et le pouvoir d'exotisme qui n'est que le pouvoir de concevoir autre ».

<sup>42</sup> Dans *Le nouvel esprit scientifique* initialement publié en 1934.

<sup>43</sup> Gravitz cite Kaplan (1964).

double possibilité, celle d'approprier, au sens de faire juste, et celle de s'approprier, au sens de faire sienne, la recherche menée<sup>44</sup>.

La vision développée ci-dessus s'apparente à « *la stratégie tâtonnante* », qui se déroule « *chemin faisant* » chez M.-J. Avenier (1997a, p. 9). Elle invite à exposer rapidement le vécu de ce travail doctoral, de sa genèse à son aboutissement, en respectant la règle de complexité selon laquelle « *l'observateur-concepteur doit s'intégrer dans son observation et sa conception* » permettant alors « *le retour à la modestie intellectuelle* » et « *le retour à l'aspiration authentique à la vérité* » dont parle Morin (1990a, p. 172) grâce à la conscience du couple observateur-observé « *que la science issue du cartésianisme séparait dans la tranquillité d'une évidence* » (Giré, 1988, p. 106). En ce qui nous concerne, la recherche doctorale fut longtemps perçue à l'origine comme un choix impossible au regard d'une existence professionnelle déjà très riche dans le monde des praticiens. Par un processus qui peut être considéré comme un recadrage<sup>45</sup> au sens de Watzlawick (2000b), le choix impossible est devenu envisageable, donc possible et réalisable. Dans cette nouvelle perspective il avait jusque là été non plus refusé, mais simplement différé. La recherche fut alors perçue comme un choix délibéré, donnant vie à un projet impliquant, dans une partie d'existence à la fois sacrifiée et sacralisée<sup>46</sup>.

Un projet de recherche intentionnel, plus qu'un objet circonscrit *a priori*, se dessine alors dans la perspective d'un « *nouvel entendement* » (Le Moigne, 2002, p. 9-10) permettant « *une intelligence de la complexité qui se voudra attentive d'abord à la perception et à la description des contextes dans laquelle elle s'exerce et qui s'attachera à produire des connaissances qui nous aident d'abord à décrire plutôt qu'à prescrire* »<sup>47</sup>. Ainsi la recherche est animée par le désir de considérer en conscience<sup>48</sup> un phénomène nouveau centré sur l'action (*praxis*), mais aussi sur la réflexion, à l'articulation de la *techné*, du *bios* et du *logos* (Giré 1988, p.159). Le phénomène coaching constitue alors un objet d'étude, mais il devient, parce que médité par un sujet, un projet de recherche qui peut se construire car « *en toutes circonstances, l'immédiat doit céder le pas au construit* » (Bachelard, 1973, p. 144).

Le travail ici mené s'inscrit dans *une vision du monde constructiviste* par opposition à une approche classique strictement positiviste, telles qu'elles sont habituellement présentées en épistémologie des sciences de gestion (Le Moigne, 1995). Alors « *toute prétendue réalité est – au sens le plus immédiat et concret du terme – la construction de ceux qui croient l'avoir découverte* » selon les mots de Watzlawick (1988, p. 9). La lecture constructiviste peut néanmoins s'entendre dans dans un cadre intégrateur (Bachelard, 1973 ; David, 2002a). Dans

<sup>44</sup> « L'urgence est extrême de conjuguer science et sens » considère Giré (1988, p. 7).

<sup>45</sup> Le recadrage s'est effectué par l'association possible de deux termes qui sont « recherche » et « plaisir ». Cette association a pu se faire à partir des paroles émises par celui qui allait ensuite accepter de diriger ce travail. Qu'il en soit ici, encore une fois, remercié.

<sup>46</sup> En s'appuyant sur Hubert et Mauss (1968), René Girard (1980, p. 9) explique le paradoxe du sacrifice à la fois « chose très sainte » et « espèce de crime ». L'origine latine du mot sacrifice qui est « sacrificium » permet de situer étymologiquement ses racines : « facere » et « sacer », littéralement faire sacré.

<sup>47</sup> Le Moigne ajoute « Connaître, c'est décrire pour retrouver » citant Bachelard (1927, p. 9).

<sup>48</sup> Ce terme est employé dans le souci d'une science avec conscience (Giré, 1988 ; Morin, 1990).

la perspective bachelardienne<sup>49</sup> notamment, il ne s'agit pas d'exclure une lecture positiviste des phénomènes, il importe de juxtaposer en la dépassant, en l'englobant, la perspective empirique positive classique dans une perspective rationnelle enrichie et invitant à une pluralité de méthodes. M.-J. Avenier (1997b) résume ainsi *les hypothèses fondamentales* d'une conception constructiviste de la connaissance :

- *La connaissance vise la construction de représentations du monde qui expriment de manière organisée l'expérience qu'ont les individus de ce monde. Le statut de cette connaissance est celui d'hypothèses plausibles. Cette connaissance est destinée à susciter, éclairer et stimuler la réflexion des individus dans l'élaboration des comportements adaptés aux situations auxquelles ils sont confrontés.*
- *La compréhension d'un phénomène passe autant par celles de ses fins plausibles que par celles de ses causes probables.*
- *Les capacités humaines de perception, d'attention, de mémorisation, et de traitement de l'information sont limitées. »*

M.-J. Avenier (1997b, p. 39)

Selon l'axiome constructiviste, il convient de ne pas réduire le travail d'observation à une lecture qui serait objective quant à un objet considéré. Le travail d'observation porte sur des représentations qui sont des construits complexes, ainsi rappelés par Donnadiou et Karsky (2002) :

*« La représentation, en tant qu'acte de pensée, relie un sujet à un objet. Il ne peut y avoir de représentation sans objet, c'est-à-dire d'une représentation mentale de l'objet portant la marque du sujet et de son activité. En d'autres termes, la représentation quelle qu'en soit l'expression, renvoie à un caractère constructif, créatif et autonome qui comporte une part de reconstruction, d'interprétation et d'expression du sujet... La nature de l'objet (humain, social, idéal, matériel) et celle du sujet (situé au plan psychologique, social et collectif) contraignent en quelque sorte le contenu de la représentation. »*

J. Lauriol<sup>50</sup> cité par Donnadiou et Karsky (2002, p. 79)

Dans la présente recherche, le coaching est appréhendé comme un phénomène, issu du monde des praticiens. Il est considéré à partir des représentations des praticiens, concrétisant la rupture épistémologique ainsi évoquée par B. Latour (1996, p. 5) pour qui *« il n'est plus très utile aujourd'hui à des savants de vouloir absolument se distinguer des praticiens par une grande démarcation entre science et savoir-faire. Ce sont les savoir-faire qui maintenant occupent le terrain »*<sup>51</sup>. Et nous pouvons rappeler avec F. Wacheux (1996, p. 17) les trois

<sup>49</sup> Voir *La philosophie du non*, ouvrage initialement publié en 1940.

<sup>50</sup> J. Lauriol (1994).

<sup>51</sup> Le Moigne rappelle le procès souvent fait de l' ancestrale division du travail entre les producteurs de « savoir-fait » et les applicateurs de « savoir-faire » dans la préface de l'ouvrage collectif (Avenier, 2000) : *Ingénierie*

postulats de Giddens<sup>52</sup> qui légitiment « *les stratégies de recherche à vocation compréhensive* :

- remettre l'acteur au centre du projet de connaissance et le redéfinir par ses actes ;
- explorer les structures, comme une invention permanente des acteurs et comme une routinisation du social ;
- accepter l'intelligence des acteurs et leurs savoirs pratiques dans leur milieu ».

## 7. Les étapes de la recherche

Au regard des choix épistémologiques et méthodologiques soulignés *supra*, il semble judicieux de *partir du terrain*. Il s'agit d'investir le terrain de recherche afin d'étudier le phénomène dans son contexte, Cette étape fondatrice a pour objectif d'établir un ensemble de constats portant sur les cartes des praticiens issues du territoire coaching pour intégrer les apports de Korzybski (*La carte n'est pas le territoire*). Le terrain d'étude intègre un ensemble hétérogène, des pratiques, des discours, des écrits, mais aussi des rencontres, des lieux, des objets. Sera alors appréhendée autant que faire ce peut, la réalité de ce qu'on pourrait appeler le marché du coaching grâce aux enquêtes encore rares qui existent sur le sujet, aux quelques études menées par les groupements de professionnels, et au recensement plus illustratif que complet des colloques, séminaires, rencontres, en voie de multiplication sur la thématique coaching. Le terrain d'étude intègre également des ouvrages sur le coaching, la plupart ayant été écrits par des consultants praticiens, et des articles de la presse non académique.

Dans une deuxième étape par une *prise de recul*, afin de doter la recherche entreprise de repères théoriques établis, une opération de distanciation vis-à-vis de l'objet de recherche est mise en œuvre par rapport à la première étape. Il s'agira par cette prise de recul face à l'objet de recherche en construction, de permettre en quelque sorte un adossement théorique. Ainsi est examinée une toile de fond socio-historique, comme possible creuset éidétique du phénomène coaching dans une perspective élargie aux SHS et ensuite focalisée sur management des RH. Sont alors relevées, dans le champ des sciences de gestion en particulier où l'entreprise peut être vue comme « *une affaire de société* » (Sainsaulieu, 1992) et dans celui des sciences sociales en général, « *dans un monde ou presque tout se gère* » (Martinet, 2002, p. 120), quelques évolutions et caractéristiques fortes qui invitent, de plus en plus, au sein des organisations sociales, à approcher, sur un mode pluridisciplinaire, la condition humaine définie par Morin<sup>53</sup>. En reconnaissant l'unité et la complexité humaine dans une

---

*des pratiques collectives*, réalisé par des chercheurs et des praticiens, et qui retrace la rencontre interdisciplinaire des travaux du Grand Atelier sur la Complexité qui s'est déroulé à Poitiers en 1998.

<sup>52</sup> A. Giddens (1987), *La constitution de la société*.

<sup>53</sup> Dans un opuscule de synthèse réalisé initialement à la demande de l'UNESCO, Morin complète une trilogie pédagogique. Après *La Tête bien faite* (1999a) et *Relier les connaissances* (1999b), il développe *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (2000) parmi lesquels figure en bonne place, l'enseignement de la

perspective anthropologique au sens maussien<sup>54</sup> du terme qui permet de comprendre les phénomènes humains (tel que le coaching) dans le monde des organisations, il devient possible d'adhérer aux propos tenus par J.-F. Chanlat<sup>55</sup> (1992, p. VIII) : « *Fondamentalement pluridisciplinaire dans son intention et unitaire dans sa compréhension de l'être humain, cette position épistémologique et théorique rejoint celle d'autres chercheurs contemporains qui tentent de rendre compte de la complexité humaine* ». Le coaching apparaît alors au cœur de l'inéluctable tension dialogique entre économique et social au plan politique et appelle la nécessaire réconciliation entre théorie et pragmatisme au plan opérationnel pour pouvoir repenser la relation entre l'individu et l'organisation.

Pour affiner ensuite la recherche et étudier en profondeur les racines du phénomène coaching, la troisième étape consiste en un travail d'analyse fonctionnelle, mené dans une perspective médiologique. Cette troisième étape utilise *la littérature coaching* comme matériau stabilisé d'une information véhiculée. A partir des 44 ouvrages considérés comme des artefacts pertinents, une analyse morphologique est menée alors que les 1804 références issues du corpus textuel, donnent lieu à une analyse bibliométrique. Le double processus de diffusion d'une part et d'enracinement d'autre part est mis à jour par l'identification, dans la littérature coaching, des procédés de communication et des familles de références à partir de l'écriture des praticiens.

Une quatrième étape permet d'articuler les résultats de l'analyse fonctionnelle avec les étapes précédentes de la recherche, pour approcher une réalité sociologique (plutôt que sociale) de l'objet de recherche, ainsi que l'entend Bourdieu<sup>56</sup>. Il s'agit, dans ce cadre, de tenter une construction porteuse de sens, au travers d'une *approche configurationnelle*, corrélée à une vision de l'homme et de la société eux-mêmes conçus en interaction. Une dialectique entre dimensions idéologiques opposées ne peut alors être ignorée obligeant/invitant à développer des lectures dialogiques et anthropologiques. Pour ce faire, une prise en compte de l'imaginaire comme réseau organisateur est faite, rappelant dès lors l'inéluctabilité de la condition humaine dans une philosophie existentielle, éventuellement palliative d'un monde organisationnel désenchanté à réenchanter. Alors la *praxis* coaching peut être positionnée comme un processus émergent, mais peut-être déjà pertinent, pour la gestion des ressources humaines, le management des hommes, le conseil aux managers, le développement personnel, apportant sa pierre aux théories de l'apprentissage et favorisant l'innovation et le changement, dans un monde de projets à construire dans l'univers organisationnel.

---

condition humaine, visant à reconnaître l'unité et la complexité humaines, à partir de différentes disciplines telles que les sciences de la nature, les sciences humaines, la littérature et la philosophie.

<sup>54</sup> Mauss (1968, p. 285) écrivait au début du siècle : « le total des sciences qui considèrent l'homme comme un être vivant, conscient et sociable ».

<sup>55</sup> Chanlat s'appuie sur Gusdorf (1967), Morin (1973), Serres (1980), Mintzberg (1989), Morgan (1989).

<sup>56</sup> Bourdieu (1930-2002) évoquait le risque pour le chercheur de considérer comme acquis l'objet de recherche à partir de sa réalité sociale et d'ignorer alors sa réalité sociologique, plus subtile, voire cachée. (Gravitz, 1990).

Les quatre grandes étapes, assorties d'une démarche confirmatoire conclusive, obéissent à une logique d'alternance empirique/théorique. Elles sont représentées dans l'encadré ci-après, sur un mode métaphorique. « *On abandonne un type d'explication linéaire pour un type d'explication en mouvement, circulaire, où l'on va des parties au tout, du tout au parties pour essayer de comprendre un phénomène* » (Morin, 1990a, p. 169).

La métaphore de l'escargot<sup>57</sup> préfigure un dessein de recherche « *sur le mode du déploiement plutôt que du découpage* » pour permettre « *une architecture de l'intelligence de la complexité* » (Le Moigne, 2002, p.18). Cette *esquisse* (Giré, 1988) de l'escargot dont le rythme est lent, la trace marquée, permet une recherche non plane, en spires<sup>58</sup>, dans un design traduisant à la fois au dehors, la progression dans une *ardente patience*, au dedans, l'alimentation permanente à la question centrale, cœur et moteur de la recherche. Le tout s'inscrit dans un projet forcément insatisfait de circonscrire un phénomène qui se découvre au rythme de la lecture qui en est faite, en laissant finalement ouverte la question et provisoires les réponses apportées, car comme le disait Bachelard (1973, p. 36) « *la réalisation prime la réalité* ». Cet ensemble plus décrit qu'expliqué, plus argumenté que raisonné, se destine à apporter sa pierre à la lente avancée de la connaissance par, pour, dans, malgré et grâce à la pensée complexe, car comme le souligne Morin (1990a, p.173) : « *Autrement dit, et c'est là un paradoxe étonnant, la science se développe, non seulement malgré ce qu'il y a de non scientifique en elle, mais aussi grâce à ce qu'il y a de non scientifique en elle* ». Ou encore comme le décrit Serres (2000, p. 70) : « *Le non savoir borde le savoir et s'y mélange* ». Martinet (1990b) précise ainsi pour la gestion :

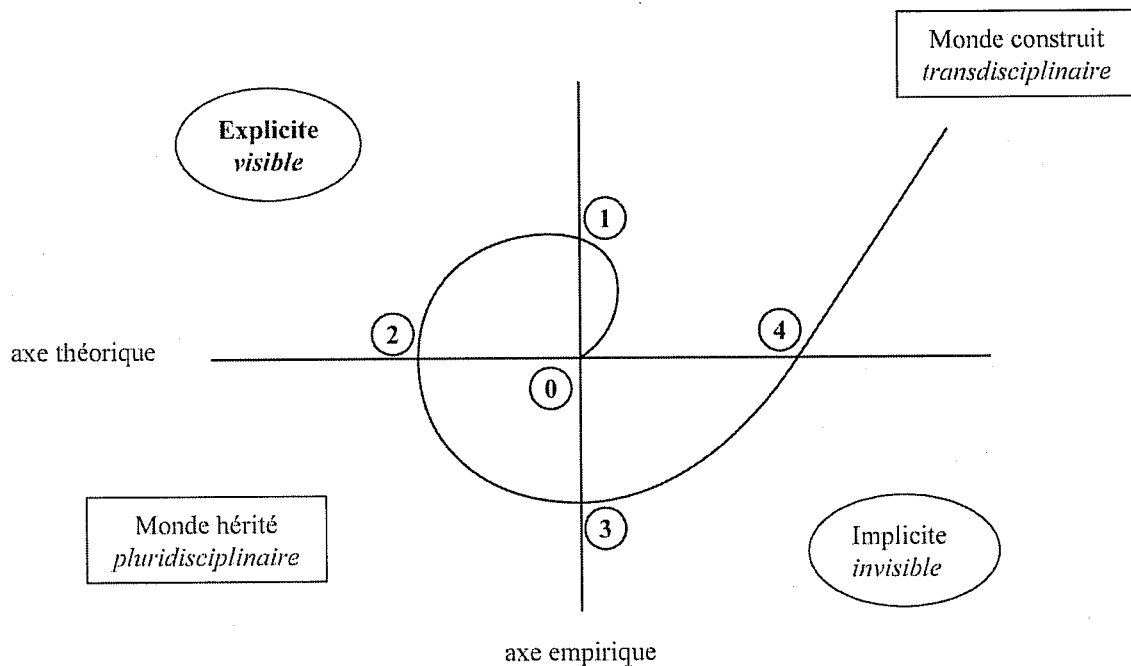
« *Une conception qui consiste moins à expliquer le monde qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide, pourrait recueillir l'approbation. S'il s'agit de produire des artifices intangibles (Le Moigne) autorisant un meilleur pilotage des organisations, la compréhension de celles-ci est utile mais non suffisante. Au-delà une construction s'impose. Il n'est sans doute plus beaucoup de chercheurs en gestion pour croire en la neutralité de leurs explications. Il y en a peut-être davantage à laisser implicites les normes qu'elles transportent inexorablement<sup>59</sup> ».*

A. C. Martinet (1990b, p. 21)

<sup>57</sup> Le tracé de l'escargot est un graphique emprunté à Pierre Hurstel (2002, p. 168).

<sup>58</sup> « On a cru que la connaissance avait un point de départ et un terminus. Aujourd'hui, je pense que la connaissance est une aventure spiraloïde qui a un point de départ historique, mais qui n'a pas de terminus, qui doit sans cesse faire des cercles concentriques » déclare Edgar Morin en 1982 au club épistémologique de l'Université d'Aix en Provence (texte repris dans Morin et Le Moigne, 2002, p. 44).

<sup>59</sup> Martinet s'appuie alors sur F. Perroux (1970).



**Figure 2 :** Le design métaphorique de la thèse au travers du tracé de l'escargot

0. Questionner : qu'apporte le phénomène coaching à travers, au-delà et en deçà de ses manifestations explicites pour les praticiens et les chercheurs en gestion, au regard des différents savoirs conjoints des uns et des autres ?
1. Prendre de la hauteur : observation des manifestations explicites et visibles du phénomène coaching en action, en œuvre sur le terrain empirique.
2. Prendre du recul : apprécier un terrain théorique, possiblement sous-jacent au phénomène, pour asseoir l'objet de recherche dans une perspective académique au sein de la pensée organisationnelle et le coupler à quelques questionnements moteurs en gestion.
3. Creuser : l'analyse des racines pour découvrir les sources effectives d'un phénomène éclectique, et situer empiriquement sa généalogie théorique et apprécier les modalités de sa diffusion.
4. Avancer : une approche configurationnelle pour comprendre et donner du sens à la lumière des points précédents (l'explicite) et des espaces jusqu'alors suggérés ou laissés dans l'ombre (l'implicite).



Pour clarifier les principaux supports à la construction d'une recherche à vocation compréhensive, pour une science de gestion au service de l'action, il semble judicieux, ainsi que le préconise Martinet, de préciser, à l'orée du travail entrepris sur le phénomène coaching, les quelques auteurs ou écoles de pensée structurants pour les développements conceptuels effectués. Au-delà d'un choix en faveur du paradigme constructiviste (Le Moigne) et du souci d'adhérer aux théories de la complexité (Morin), l'architecture de la recherche s'établit selon le tableau ci-dessous au sein de chacun des quatre chapitres.

<b>Chapitre 1</b>	L'approche phénoménologique	Husserl (1999, 1 <sup>ère</sup> éd. 1936) Lyotard (2004, 1 <sup>ère</sup> éd. 1954))
<b>Chapitre 2</b>	Panorama des sciences humaines Epistémologie des sciences de gestion  La gestion et la quête de la performance Pour une approche anthropologique du management	Dortier (1998) Martinet (1990a) David, Laufer, Hatchuel (2002) Galambaud (2002) Chanlat (1992, 1998)
<b>Chapitre 3</b>	Analyse des données qualitatives  L'approche médiologique Les discours en management	Huberman et Miles (1991) Wacheux (1996) Debray (1997, 2000) Martinet (1988, 1990b)
<b>Chapitre 4</b>	Sens et humanisation des sciences humaines Les échelles d'observation dans les sciences sociales L'approche existentielle de l'organisation Un regard transdisciplinaire	F. Dosse (1995) Desjeux (2004) Pauchant <i>et al.</i> (1996) B. Nicolescu (1996)

**Tableau 1** : Les principaux supports théoriques et méthodologiques de la thèse

# **PREMIERE PARTIE**

---

## **À LA DÉCOUVERTE DU PHÉNOMÈNE : L'EXPLICITE DU COACHING**

---

### **CHAPITRE 1**

APPROXIMATIF EMPIRIQUE : LA DOUBLE FONCTION  
DU PHENOMENE COACHING SUR SON TERRAIN ..... 39

### **CHAPITRE 2**

BALISAGE THEORIQUE PLURIDISCIPLINAIRE : UNE  
TOILE DE FOND ACADEMIQUE EN SCIENCES DE  
GESTION AU CŒUR DES SCIENCES SOCIALES..... 137

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ..... 215



Comment approcher la réalité du coaching ? La question posée à l'orée de cette première partie renvoie à des plans différents du questionnement et suppose des choix à expliciter. Trois plans sont ici différenciés ici par souci de clarté, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils soient indépendants. Chacun de ces plans gagne certes à être questionné isolément *a priori*, afin de clarifier la démarche effectuée, mais dans une perspective intégrée *in fine*, pour dessiner un itinéraire pertinent pour ce premier temps de cheminement la recherche. Pour partir à la découverte du phénomène coaching en entreprise, une démarche exploratoire hybride est proposée (1), en prenant en compte les artifices objectifs d'une réalité considérée comme construite par les acteurs (2) et en respectant la nature mixte de la connaissance gestionnaire (3).

## 1. Une démarche exploratoire hybride

Selon Wacheux (1996, p 262), la découverte est une « *démarche de recherche exploratoire qui vise à repérer et à comprendre de nouvelles pratiques, ou à remettre en cause les cadres traditionnels de l'interprétation* ». En l'absence de repères académiques avérés en sciences de gestion sur le coaching en entreprise, le parti pris d'une démarche exploratoire empirique semble pertinent. Cependant, il convient de mobiliser également des repères théoriques établis pour asseoir l'objet de la recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 1999), non seulement en sciences de gestion, mais également en explorant divers aspects des sciences sociales et humaines, car « *la gestion comme discipline, c'est un constat répété, est souvent emprunteuse* » (David, Hatchuel, et Laufer, 2002, p. 1).

L'entreprise de recherche ici menée rend compte d'une exploration empirique d'abord, mais théorique ensuite, donc hybride à terme, en opérant des allers et retours entre des observations et des connaissances théoriques, comme le préconisent Charreire et Durieux (1999), même si le travail rendu par un écrit linéaire gomme en partie ces allers et retours. Ainsi le chapitre 1 permet une étape à dominante empirique, par l'observation et l'écoute du phénomène coaching sur son terrain de manifestation en entreprise, en France essentiellement. Ensuite le chapitre 2 constitue une étape de balisage théorique. Il permet d'éclairer les observations faites antérieurement, par le repérage de quelques tendances théoriques établies en sciences sociales en général et en sciences de gestion en particulier.

## 2. Une réalité à comprendre et construite avec ses artifices objectifs

La nature de la réalité est une question centrale dans la démarche scientifique (Girod-Séville et Peret, 1999). Les deux grandes options habituellement prises en compte considèrent une réalité d'essence ontologique, comme dans la tradition positiviste classique ou bien une réalité phénoménologique construite, éventuellement sans essence (comme dans le constructivisme

*radical* de Glaserfeld<sup>60</sup>). Berger et Luckmann (1996) proposent une conception constructiviste de la sociologie et considèrent que la réalité est une construction sociale ; ils interrogent ainsi (p. 16) : « *Comment se fait-il que les significations subjectives deviennent des artifices objectifs ? Comment se fait-il que l'activité humaine produise un monde de choses ? En d'autres mots une compréhension adéquate de la réalité « sui generis » implique une recherche de la manière dont la réalité est construite.* ». Peut alors être évoquée la posture de Max Weber qui proposait de « *comprendre le réel à partir de l'irréel* » (cité par Maffesoli, 2000a, p. 123). Le processus de construction de la réalité coaching est au cœur de cette recherche. Ainsi l'enjeu pour approcher la réalité du coaching est, dans cette première partie, de prendre en compte les informations disponibles comme des artifices objectifs et réels d'une réalité elle-même construite, dans et par les représentations que s'en font les acteurs, qu'ils appartiennent d'abord au monde des praticiens (chapitre 1) où à celui des chercheurs (chapitre 2), sans vouloir, là encore, établir de frontières strictes entre ces deux mondes qui gagnent à se rencontrer, particulièrement en sciences de gestion.

### 3. La nature mixte de la connaissance gestionnaire

En gestion, deux modes d'accès à la connaissance sont en vigueur ; D. Tranfield (2002) les appelle M1K et M2K<sup>61</sup>. Le premier mode tend à se fissurer, d'autant plus facilement que le second émerge. M1K correspond au premier mode de production de connaissance : celle-ci est conduite par la communauté académique selon les critères d'une science traditionnelle. La connaissance est générée à l'intérieur d'une discipline et dans un contexte principalement cognitif. Les interactions avec les utilisateurs potentiels restent limitées. M2K correspond au second mode de production de connaissance : celle-ci est alors créée dans un large contexte, transdisciplinaire, où social et économie ont leur place. Elle se caractérise par un flot constant d'allers et retours entre théorie et pratique, et les découvertes s'effectuent dans le champ même qu'elles sont censées servir, permettant par cette dimension qualifiée d'appliquée (dans une vision classique) de fournir le combustible à des avancées théoriques à venir. Le tableau ci-dessous dresse le comparatif dépeint par Tranfield (2002).

Privilégier une connaissance de type MK2, sans exclure MK1 accrédite l'ensemble de la démarche ici mise en œuvre. Dans cette perspective, il est légitime de demander aux acteurs porteurs du phénomène coaching de s'exprimer et d'entendre cette expression (chapitre 1), sans occulter les nécessaires repères académiques mobilisables dans plusieurs champs disciplinaires (chapitre 2). Or, « *nous savons qu'en épistémologie, un discours est toujours « prisonnier » d'une histoire, d'un contenu, mais aussi du moment où il s'énonce et de l'endroit d'où on parle* » (Vincent, 1993, p. 65). Puisque le choix a été fait de dégager la recherche d'un strict paradigme positiviste, il devient possible de faire de la prison évoquée

<sup>60</sup> Voir notamment Glaserfeld (1988, 2000).

<sup>61</sup> Tranfield s'appuie sur les travaux antérieurs de Gibbons *et al.* (1994).

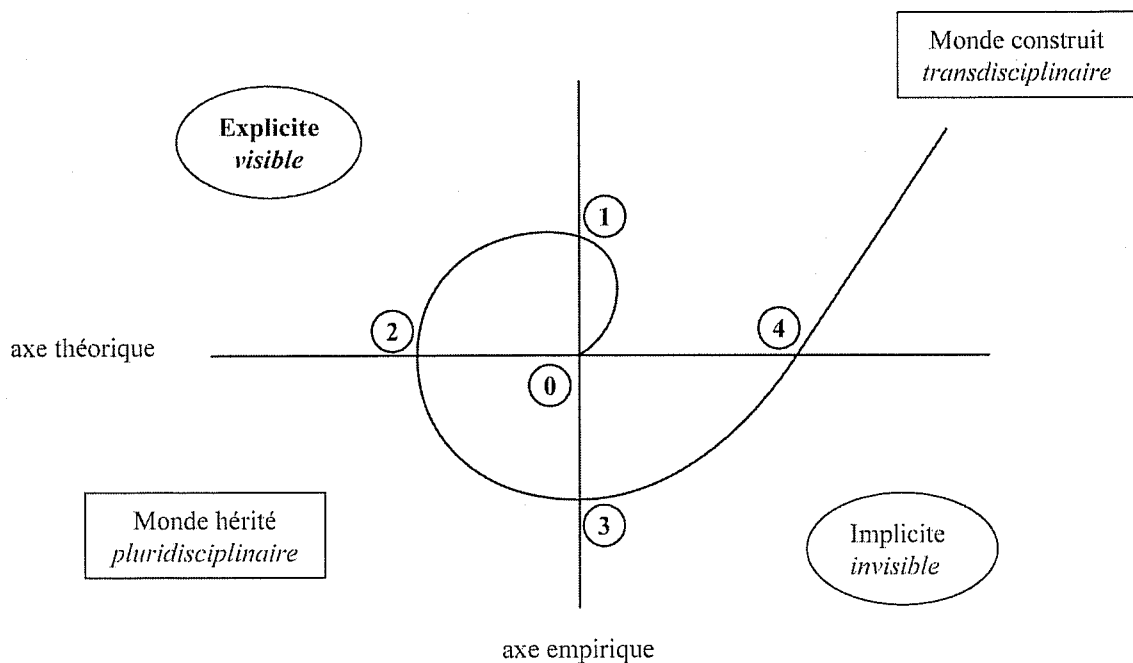
par Vincent, une opportunité de localisation et d'explorer quelques chemins jugés pertinents pour visiter les multiples lieux d'où s'énoncent discours et points de vue associés.

<i>MIK</i>	<i>M2K</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problems being set and solved by the academic community,</li> <li>• using a disciplinary staff based patrolled by elite academic gate keepers called professors,</li> <li>• based in institutionalised organisations such as universities,</li> <li>• with dissemination dislocated from knowledge production activities and usually occurring downstream.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Set and solved “ in the context of application”,</li> <li>• using a trans-disciplinary staff based often working as collaborative consortia,</li> <li>• including not only academics but also practitioners, policy makers, and consultants.</li> </ul>

**Tableau 2 :** Comparaison entre les deux modes de production de connaissance  
(adapté de Tranfield 2002, propos cités p. 380-381)



Le schéma ci-dessous reprend le design général de la thèse et souligne en grisé ce qui relève de cette première partie.



**Figure 3 :** La première partie dans le design métaphorique de la thèse

Le point 1 figure le positionnement du premier chapitre à tonalité empirique, qui prend de la hauteur pour observer et entendre le phénomène coaching sur son terrain de manifestation. Le point 2 figure le second chapitre, à tonalité théorique, qui prend du recul en empruntant plusieurs voies disciplinaires susceptibles de fonder une assise académique pluridisciplinaire au service d'une connaissance *en chemin* pour la gestion, entre un monde hérité et un monde en construction et à construire tout à la fois.



# CHAPITRE 1

---

## APPROXIMATIF EMPIRIQUE LA DOUBLE FONCTION DU PHÉNOMÈNE COACHING SUR SON TERRAIN

---

<b>SECTION 1 Un phénomène qui mobilise et qui cristallise :</b>	
<b>la fonction centripète .....</b>	<b>48</b>
1.1. Les sources et ressources du coaching.....	48
1.2. Définitions autour du coaching .....	61
1.3. Le marché du coaching .....	66
1.4. Les rencontres dédiées .....	75
<b>SECTION 2 Un phénomène qui se diffuse et s'organise :</b>	
<b>la fonction centrifuge .....</b>	<b>92</b>
2.1. Les cousins et voisins du coaching .....	92
2.2. Des limites au coaching ? .....	98
2.3. Les territoires du coaching.....	113
2.4. La moralité du coaching.....	120
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>125</b>





Il convient, en introduction à ce premier chapitre, de définir l'étendue du terrain offert à l'exploration empirique. Éclairer l'ensemble du phénomène coaching à la base de son territoire d'expression-impression suppose de prendre en compte au moins les points suivants :

- le champ de manifestation du phénomène semble vaste, tant au plan géographique qu'au plan culturel, sur un territoire d'abord occidental ;
- le marché du coaching apparaît en croissance, tout en restant relativement opaque, malgré les enquêtes de qualité diverse, qui se développent et les regroupements effectifs qui s'opèrent entre des professionnels soucieux de structuration et de légitimation ;
- les discours sont multiples, pléthoriques, porteurs d'enjeux marchands, véhiculant des croyances, des idéologies ;
- le phénomène est évolutif, en expansion, en transformation, semblant vouloir se démocratiser, quitte à perdre peut-être de sa spécificité originelle.

## **1. Une recherche centrée et ouverte : unité culturelle et connaissance ordinaire**

Il est nécessaire de circonscrire le terrain global d'étude d'un phénomène singulier dans sa nouveauté en entreprise, mais pluriel dans ses manifestations, afin de donner un périmètre tangible et réaliste à la recherche, dans le temps et dans l'espace. Le risque est alors d'ignorer des éléments devenus périphériques, voire exclus de la recherche, mais pourtant susceptibles d'éclairer utilement le phénomène étudié. Face à cette alternative d'ouverture / fermeture : ouvrir pour tenter de tout inclure, quitte à se perdre ou fermer pour circonscrire, quitte à s'enfermer, il serait dangereux de faire un choix *a priori*. **Centrer la recherche** plutôt que de lui définir un périmètre plus ou moins négocié, semble être un parti-pris méthodologique pertinent. Ainsi, sans préjuger des détours susceptibles d'interpeller l'investigation entreprise, il semble judicieux et pertinent de centrer la recherche sur l'étude du phénomène coaching tel qu'il se déploie en France dans le monde de l'entreprise sur les quinze dernières années, en faisant appel principalement aux praticiens du coaching ainsi qu'aux professionnels du management et des ressources humaines. Ces options se justifient par le souhait de travailler au sein d'une **unité culturelle** identifiée, au service privilégié du monde de la gestion, en appréciant les éléments d'une **connaissance ordinaire** sur le management. La volonté de centrage donne ainsi un port d'attache indispensable à la recherche, mais ne lui interdit pas de naviguer sur des territoires périphériques, connexes, peut-être étrangers à première vue.

Centrer la recherche, c'est privilégier une unité culturelle au sens de P. d'Iribarne (1985, p.5) qui invite à tenir compte du fait que, « *au sein même des pays industriels, le contexte national influence l'organisation des entreprises ainsi que les attitudes professionnelles de leurs*

*membres*<sup>62</sup> ». Ensuite, mettre ce travail au service du monde de la gestion, c'est respecter le champ disciplinaire des sciences de gestion dans lequel cette thèse prend place, mais c'est également témoigner d'un statut possible de *consultant chercheur*, dans le cadre d'un projet de recherche, à l'instar du rapprochement souhaité entre théoriciens et praticiens<sup>63</sup>. Ce rapprochement semble précieux pour favoriser, au-delà des multiples questions qui se posent et peuvent se poser aux chercheurs<sup>64</sup>, le transfert utile que demande notamment Thiétart (1999, p.5) : « *Seul, le but ultime de la recherche ne doit pas être oublié, à savoir : éclairer et aider les acteurs qui sont confrontés aux problèmes concrets de management* ».

Par ailleurs, ouvrir la recherche, pour explorer le phénomène coaching, c'est accepter une sociologie de l'ordinaire au sens de M. Maffesoli (1985, p.184), pour qui « *il existe une « connaissance » empirique quotidienne dont on ne peut faire l'économie. Tout ce « savoir-faire », « savoir-dire », « savoir-vivre » aux implications multiples et diverses constitue un donné dont la phénoménologie a fait ressortir à juste titre la richesse* ». Il s'agit alors face au phénomène coaching en entreprise, d'entendre un ensemble d'acteurs (intervenants, prescripteurs, médias) et de partager des temps de rencontre et d'échange avec les acteurs sur le terrain.

## 2. Les sources d'informations utilisées

La matière première essentielle des informations utilisées dans ce premier chapitre renvoie à différentes sources. Peuvent être distinguées les catégories ici listées :

- les informations fournies par différents groupements professionnels<sup>65</sup> qui tendent à structurer la profession : enquêtes, chartes déontologiques, plaquettes de présentation, revue de presse...
- les entretiens exploratoires<sup>66</sup> menés auprès de praticiens dans une perspective rogérienne telle que préconisée par Quivy et Campenhoudt (1992),
- des entretiens rapides avec des auteurs d'ouvrages sur le coaching<sup>67</sup>,
- les séminaires, colloques, rencontres dédiés au coaching sur la période 2001-2003,
- les informations issues du Net sur deux années à partir du mot clé *coaching* (fin 2001 à fin 2003),

<sup>62</sup> D'Iribarne cite Hofstede (1980).

<sup>63</sup> Voir notamment Déry (1997), Avenier (2000), Tranfield (2002).

<sup>64</sup> «Le management par son ouverture et son envergure offre au chercheur un domaine inépuisable de questions, des plus concrètes aux plus ésotériques » (Thiétart, 1999, p.2).

<sup>65</sup> L'accès aux informations a été facilité par une adhésion personnelle à la Société Française de Coaching effectuée début 2002, ainsi qu'une participation au lancement de la branche nord-est de l'International Coach Federation en France en 2004.

<sup>66</sup> L'annexe 3 présentent un compte-rendu de chacun des entretiens menés.

<sup>67</sup> Jane Turner (10/12/2002), Olivier Devillard, Vincent Lenhardt et Edouard Stacke (11/12/2002).

- un suivi régulier de la presse professionnelle française sur la période 2002-2003,
- les ouvrages, en général de consultants, affichant leur intention de parler sur le coaching
- quelques ouvrages anglo-saxons, en lien direct avec le coaching et reconnus dans le monde professionnel (mais rarement par le monde académique),
- de multiples rencontres plus rapides avec des chercheurs, anglais et français, des consultants, des enseignants,
- des articles ou extraits d'ouvrages, soit plus académiques, soit plus hétérogènes et portant sur des thématiques plus larges que le coaching, mais abordant cette notion.

Ces deux dernières sources d'information évitent de ne donner la parole qu'à ceux qu'on pourrait appeler les *prosélytes* du coaching.

Le tableau ci-dessous offre une récapitulation, structurée en colonnes, des sources utilisées, de leur nature (supports, appellations, titres...), des modes de recueil pratiqués (formels et informels). Ce tableau pose les principales références qui sont précisées pour la plupart d'entre elles en bibliographie ou en annexes, prolongées pour certaines dans des tableaux ultérieurs qui auraient, ici, alourdi celui-ci. Certaines références enfin renvoient à des supports électroniques.

<b>1. Les organismes en lien avec le coaching</b>			
<b>Sources</b>	<b>Nature</b>	<b>Modes de recueil</b>	<b>Références</b>
<b>Société Française de Coaching (SFCoach)</b>	Lettres, circulaires, pages web, annuaires annuels revue de presse semestrielle, dossier de presse conférences-débats, enquêtes charte	Membre adhérent depuis début 2002 Courriers, entretiens téléphoniques Entretien approfondi (A.C.) Discussions avec les membres Observation participante	Entretien en annexe 3 - A.C. (14/10/02) Annuaire SFCoach : 1998, 2000, 2001, 2002, 2003 <a href="http://www.sfcoach.org">www.sfcoach.org</a> Tableau 14
<b>Autres groupements professionnels</b> FFC ICF Mediat-Coaching Syntec	Plaquettes de présentation Pages web Chartes, articles	Sélection des infos dans la presse, les ouvrages, Recherche sur le net Courrier électronique Entretiens téléphoniques	<a href="http://www.ffcoaching.org">www.ffcoaching.org</a> <a href="http://www.coachfederation.org">www.coachfederation.org</a> <a href="http://www.mediat-coaching.com">www.mediat-coaching.com</a> <a href="http://www.syntec.evolution-professionnelle.org">www.syntec.evolution-professionnelle.org</a>
<b>Organisateurs d'événements</b> Cidem (RH&M) ICAD EM Lyon ANVIE	Colloques, Séminaires Rencontres Manifestations dédiées Ateliers	Observation participante Audition de conférences, de tables rondes Entretiens d'investigation au téléphone et en face-à-face Analyse des plaquettes Courriers	Entretiens en annexe 3 - E.A (11/03/02) - D.L. (06/12/02) Tableau 7 ANVIE (2003) RH&M (2002)
<b>Ecoles françaises de formation au coaching</b>	Pages web, plaquettes de présentation, courrier	Sélection des infos dans la presse Caby (2002), Forestier (2002), Recherche sur le net Demandes par téléphone	Tableau 15

<b>Entreprise et Personnel</b>	Etude professionnelle destinée aux services RH	Courrier électronique Entretien téléphonique pour négocier l'acquisition, déjeuner	Alexandre (2000)
<b>2. Des personnes rencontrées en lien direct ou indirect avec le coaching</b>			
<b>Sources</b>	<b>Nature</b>	<b>Modes de recueil</b>	<b>Références</b>
<b>Praticiens professionnels du coaching</b>	Témoignages, récits de vie.	Entretiens exploratoires approfondis donnant lieu à compte-rendu validé <i>a posteriori</i> par l'interviewé	Entretiens en annexe 3 - E.P. (19/01/2002) - I.G. (14/09/2002) - A.C. (14/10/2002) - V.G. (16/10/2002) - L.G. (04/06/2003)
<b>Auteurs d'écrits sur le coaching</b> <i>Gilles Alexandre</i> <i>Olivier Devillard</i> <i>Vincent Lenhardt</i> <i>Edouard Stacke</i> <i>Jane Turner</i>	Conférences, Tables rondes Echanges informels (pauses, déjeuners)	Audition des conférences Analyse de documentation support Observation participante	Les journées du coaching ICAD-EM Lyon (Paris, 10-11/ 12/2002)
<b>Chercheurs français :</b> <i>Gilles Amado</i> <i>Wilfrid Azan</i> <i>Christian Bourion</i> <i>Philippe Bussière</i> <i>Mohamed Bayad</i> <i>Loris Guéry</i> <i>Véra Ivanaj</i> <i>Dominique Sartori</i>	Entretiens Réunions de travail	Imprégnation Echanges	Laboratoires - Grefige, Université Nancy2 - Ceremo, Université de Metz - ERPI, INPL
<b>Chercheurs étrangers</b> <i>André Petit (Sherbrooke)</i> <i>Peter Browse (Bradford)</i> <i>Anders Hytters (Växjö University, Suède)</i>	Rencontres professionnelles	Discussions informelles Echanges de références de recherche, activation de réseau	Semaine internationale ICN mars 2002, mars 2003 Voyages comité pédagogique ICN : - Angleterre mars 2002 - Europe du Nord, mars 2003
<b>3. Des écrits sur ou à propos du coaching</b>			
<b>Sources</b>	<b>Nature</b>	<b>Modes de recueil</b>	<b>Références</b>
Ouvrages sur le coaching en français (éventuellement traduits en français)	Textes rédigés	Systematique en France Veille sur pays francophones (Canada, Suisse, Belgique)	Tableau 39
Ouvrages sur le coaching en anglais	Textes rédigés	Sélection à partir de - recommandation orale, - recension dans la presse, - présentation sur le net - bibliographie des ouvrages en français	Blanchard et Shula (1995) Fitzgerald et Garvey-Berger (2002) Hardgrove (1995) Hudson (1999) Landsberg (1997) Oates (1994) Parsloe et Wray (2001) Richardson (1996) Rosinski (2003) Stone (1999)
Ouvrages sur le management	Textes rédigés	Veille Picorage	Albert et Emery (1998) Gallwey (2000) Kerjean (2000)

			Malarewicz (2000) Martin <i>et al.</i> (1996)
<b>Presse économique</b>	Articles Dossiers Enquêtes	Revue de presse SFCoach Compilation non sélective Recommandations orales, et du centre de documentation du PLG Nancy	Capital Challenges Hommes et commerce L'entreprise La Tribune Le Mensuel Consulting L'entreprise Le Nouvel Observateur Le Point Les Echos L'essentiel du management L'Express L'Usine Nouvelle Management Management et Finance Qualité Management
Presse généraliste nationale ou régionale	Articles	Veille non systématique	Ça m'intéresse Entre Rhône et Rhin La Gazette La Provence Le Figaro Entreprises Le Monde Le Temps 92 Express
Presse professionnelle - Formation, - R.H.	Dossiers Etude Articles	Revue de presse Veille	Actualités de la formation permanente Courier cadres Education Permanente Entreprises et carrières Inter l'être Liaisons sociales Management et conjoncture sociale Personnel ANDCP RH&M
Presse professionnelle autre - juridique - médicale - ingénieurs - marketing	La Revue de l'Avocat Conseil d'Entreprises AMIP, Revue du CNAM, La jaune et la rouge CBNews	Veille non systématique Sélection	Brunner (2002) CBNews (octobre 2003) Delivré (1999) Lenhardt (2001a) Retourné (2002) Slioussarenko (2002)
Littérature académique	Articles Communications Mémoires 3 <sup>ème</sup> cycle Extraits d'ouvrages Cahier de recherche Pages web	Recherche sur le net Veille Recensions revues académiques	<a href="http://www.fct.u-paris10.fr">www.fct.u-paris10.fr</a> Alexandre (2003) Amado (2002) Amoureux (2002) Arrivé (2004) Arnould <i>et al.</i> (2001) Bouttier (2000) Carrier (2002a) Cloet (2003) Delalandre (2004) Grant (2001) Féliculis (2000) Louart (2002) Meulemans (1995)

Tableau 3 : Les sources d'information du chapitre 1

Ce tableau est nécessaire pour rendre compte des différents modes d'investigation, mais au prix d'une certaine réduction du processus exploratoire. D'une part, il met en lumière les informations utilisées à la base de l'objet de recherche. Il permet de répertorier et de classer des sources, dont l'ampleur souligne l'aspect plus hétéroclite que hiérarchisé. Il met en relief des messages, des supports et des canaux de communication. Au plan des modes de recueil, un *bricolage* s'instaure où le picorage aléatoire voisine avec le repérage systématique, ouvrant alors une voie à la critique pour défaut d'homogénéité et méthode approximative. D'autre part, ce tableau est réducteur car il pourrait laisser ignorer le processus même de la recherche exploratoire, interaction permanente et incarnée entre objet de recherche et sujet conduisant la recherche, comme le souligne notamment F. Wacheux (1996). Ce processus est irréductible à une classification, car il est construit par imprégnation progressive, nourri d'allers et retours principalement avec la communauté coaching, au sein de ses représentations avec des alliances et des querelles, des croyances et des chapelles, et au cœur de ses discours entre les mots lus et les mots entendus, les mots retranscrits et les mots validés, les mots creux et le sens même de ces creux.

Par ailleurs, les trois parties mises en relief en grisé dans ce tableau ne présentent pas le même degré de fiabilité quant à l'information proposée. La première partie qui concerne les groupements professionnels offre une relative garantie au travers même du caractère institutionnel des informations véhiculées, fournies la plupart du temps directement par les groupements eux-mêmes, sur support écrit. La deuxième partie qui concerne les personnes, provient principalement de deux sources. La première source formalisée concerne les entretiens exploratoires programmés auprès de praticiens interviewés dans une perspective rogérienne, s'inscrivant dans l'approche exploratoire telle qu'elle est préconisée par Quivy et Campenhout (1992). La seconde source, non formalisée, car non programmée, s'est cependant révélée utile dans une logique d'opportunité, lors des rencontres avec des personnes qualifiées, des auteurs d'ouvrages sur le coaching, des chercheurs français et étrangers.

La troisième catégorie d'information est la plus complexe. Elle provient essentiellement d'un environnement d'écrits à dominante ni institutionnelle, ni académique, ce deuxième point constituant la difficulté (mais aussi à terme l'intérêt) du travail ici réalisé. En effet, cette démarche de prise en compte globale d'une information discursive écrite, mais essentiellement non académique, est nécessaire pour appréhender les représentations des praticiens. La prise en compte de ces informations suppose d'accepter des données parcellaires, sinon partiales, des informations imprécises, voire inexactes, des bibliographies sélectives ou incomplètes. De plus, la presse journalistique, les argumentaires commerciaux, les écrits de praticiens-prosélytes sont de nature à parer un phénomène des attributs de la nouveauté. Mais, rappelons que « *la véritable connaissance sociologique* » nous est livrée « *dans le point de vue des acteurs, quel que soit l'objet d'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent que les acteurs fabriquent leur monde social* » » (Baumart et Ibert, 1999, p. 99)<sup>68</sup>. Enfin, une activation du

<sup>68</sup> Baumart et Ibert citent Coulon (1987, p. 11)

réseau personnel et professionnel, a permis de faciliter un travail de veille qui aurait été irréalisable en solo<sup>69</sup>.

### 3. Annonce du plan du chapitre

Pour rendre compte des résultats de l'approche exploratoire empirique menée sur le phénomène coaching, il importe de structurer un ensemble d'informations de nature essentiellement qualitative, recueillies et/ou interprétées. Cependant, à chaque fois qu'elles semblaient suffisamment fiables<sup>70</sup>, diverses données chiffrées existant sur ce qui pourrait être appelé *le marché du coaching* ont été prises en compte. Deux grands modes de restitution sont activés dans ce premier chapitre, en deux sections.

La section 1 reste très proche du terrain. Elle pose quelques pierres fondamentales à vocation principalement descriptive, au travers de ce qui est considéré comme la fonction centripète du phénomène coaching, pour mettre en exergue la dimension mobilisatrice du phénomène. Il s'agit de parvenir à ce qui est au cœur des discours. Cette première section s'alimente d'abord aux informations et aux données issues des groupements de professionnels présentant de ce fait un caractère à dominante institutionnelle.

La section 2 rend compte de ce qui est considéré comme la fonction centrifuge du phénomène coaching, pour souligner un ensemble de modes de diffusion et de structuration qui illustrent l'expansion du phénomène en voie d'organisation. Cette seconde section travaille sur des informations plus élaborées, plus construites, qui permettent d'apprécier les représentations en œuvre, leurs tonalités principales, mais aussi leurs différences et leurs frontières. Elle s'appuie principalement sur les écrits des praticiens, et tente de mettre en exergue les lignes forces qui justifient et construisent le phénomène.

Rappelons qu'il s'agit d'explorer un phénomène humain au sens où l'entend R. Debray (2000, p. 182), qui considère « *l'instabilité des phénomènes humains, par nature impossible à modéliser*<sup>71</sup>, faute de constantes universelles, d'une métrique unanimement acceptée, de possibilités d'expérimentation et de simulations. Sur ce terrain on aura beau multiplier les observations pour réduire le degré d'arbitraire, on continuera d'évoluer entre l'approximatif empirique, en bas et sur les hauteurs, la généralité infalsifiable ». Ainsi ce premier chapitre a pour objectif de dresser un **approximatif empirique** du phénomène coaching en entreprise, en France, dans la période actuelle.

---

<sup>69</sup> Voir les remerciements en début de thèse.

<sup>70</sup> Cette fiabilité est notamment appréciée par le croisement d'informations issues de sources différentes.

<sup>71</sup> Nous pouvons supposer que la modélisation que rejette ici Debray correspond à la modélisation analytique « que les épistémologies cartésiano-positivistes ont à la fois théorisée et imposée depuis trois siècles » et qui diffère fondamentalement d'une modélisation systémique à vocation téléologique ou projective (Le Moigne, 1999, p. 81).



## SECTION 1

# UN PHÉNOMÈNE QUI MOBILISE ET QUI CRISTALLISE : LA FONCTION CENTRIPÈTE

La fonction centripète identifiée dans cette première section, regarde le coaching comme un creuset, un attracteur dans lequel se mélangent divers ingrédients, présentés à laide de quatre paragraphes principaux. Sont successivement appréciés : (1) les discours sur les sources et ressources du coaching qui irriguent l'actualité du phénomène avec une polarisation sur le berceau sportif et un hommage à Socrate, considéré comme le père fondateur ; (2) les définitions en vigueur sur le coaching permettant de figurer pour les centraliser les diverses visions existantes, assorties d'un détour étymologique ; (3) les principales rencontres dédiées au coaching et leur dynamique mobilisatrice ; (4) enfin ce qui est appelé *le marché du coaching* au travers de trois vecteurs qui sont les enquêtes et les chiffres disponibles en 2002-2003, les écoles et cycles de formation en voie de développement depuis 2000, et la production éditoriale dédiée, en croissance depuis 1992.

### 1.1. Les sources et ressources du coaching

Le coaching peut paraître paradoxal car nouveau en entreprise mais ancien dans sa démarche originelle. Ainsi Devillard (2001, p. 21) déclare : « *Il s'agit d'une démarche réellement nouvelle dans la vie des entreprises et il est malaisé de la spécifier en regard d'autres plus anciennes.* ». Mais, par ailleurs, Blanc Sahnoun<sup>72</sup> parle du coaching comme de « *l'autre plus vieux métier du monde* ». Quatre paragraphes structurent cette section : (1) quelques auteurs, journalistes ou observateurs jugent utile ou nécessaire de rechercher des sources historiques à la pratique du coaching en entreprise<sup>73</sup> ; (2) en guise de racines, certains se réfèrent volontiers soit à la maïeutique socratique<sup>74</sup>, qui devient *la* référence en coaching soit à divers courants philosophiques plus ou moins bien identifiés<sup>75</sup>, ces deux perspectives ne se révélant pas exclusives l'une de l'autre, ni d'autres sources ; (3) ainsi beaucoup d'auteurs et de nombreux articles de presse font référence au monde sportif, berceau du coaching, Whitmore et Gallwey se situant comme les chefs de file, les passeurs du coaching sportif vers le coaching d'entreprise ; (4) l'ensemble permet d'asseoir une légitimation du phénomène coaching de par ses origines.

<sup>72</sup> Pierre Blanc Sahnoun de la Compagnie des Coachs, dans *Le Figaro Entreprises*, 11 mars 2002.

<sup>73</sup> Principalement Higgy-Lang et Gellman (2000) ; également Chavel (2001) ; puis Ortega (1998) ; Stacke (2000) ; ainsi que Forestier (2002, p. 285-292) par la voix de François Proust consultant et philosophe.

<sup>74</sup> Notamment Whitmore (2001, p. 16) ; Stacke (2000, p. 31) ; Gautier et Vervisch (2000, p. 9) ; Chavel (2001, p. 177) ; Devillard (2001, p. 42) ; Caby (2002, p. 19), Forestier (2002, p. 9).

<sup>75</sup> Jiddu Krishnamurti, libre penseur dans l'Inde du XX<sup>ème</sup> siècle pour Cruellas (1993) et Ortega (1998) ; la voie du guerrier pour Ortega (1998) ; l'existentialisme pour Higgy-Lang et Gellman (2000) et Alexandre (2000) ; St Augustin et Pascal pour Chavel (2001).

### 1.1.1. Une légitimité historique et/ou traditionnelle

Conseiller du Prince *versus* éminence grise, avec exemples à l'appui, cousin de personnages mythiques, ou bien encore issu des traditions du compagnonnage *versus* apprentissage, le coach serait un personnage moins récent et moins moderne que ne le laisse supposer son appellation.

#### 1.1.1.1. Le conseiller du prince<sup>76</sup>

Pour répondre à la question : « *Le coaching a-t-il une histoire ?* », Higy-Lang et Gellman (2000) relèvent plusieurs personnages, coachs avant l'heure, mais précurseurs des qualités inhérentes à cette pratique :

- Joseph<sup>77</sup>, prototype du coach psychanalyste, onirologue qui interprète les rêves de Pharaon, sauve ainsi l'Égypte en période de *vaches maigres*, tout en protégeant les Hébreux. Joseph est en lien avec les forces positives irrationnelles émanant de l'inconscient : l'amour, le pardon, la divination, le refus de céder aux pulsions négatives, la longévité.
- L'abbé Lanfranc<sup>78</sup>, au XI<sup>ème</sup> siècle, prototype du coach intellectuel et cultivé, imprégné de philosophie grecque, dialecticien et habile négociateur, permet à Guillaume le Bâtard devenu le Conquérant<sup>79</sup> d'acquérir ses lettres de noblesse par la conquête de l'Angleterre.
- Machiavel<sup>80</sup>, au XV<sup>ème</sup> siècle, prototype du coach stratégique, conseiller du Prince, nourri de culture européenne et antique, grand politique et théoricien.
- Richelieu<sup>81</sup>, au XVII<sup>ème</sup> siècle, prototype du coach politique, aumônier de Marie de Médicis<sup>82</sup>, puis ministre du roi Louis XIII<sup>83</sup>, habile et fidèle, apte à la rhétorique et à la gouvernance.

Peuvent être ajoutés à cette liste :

- Jéthro, qui au-delà de son rôle de beau-père, conseilla Moïse<sup>84</sup> (Forestier, 2002)
- les grands Maîtres du Wei Qui (l'ancêtre du Go) qui conseillaient l'empereur de Chine (Radon, 1999)<sup>85</sup>,

<sup>76</sup> Les notes afférentes à ce paragraphe sont issues du Petit Larousse (1987).

<sup>77</sup> L'histoire de Joseph, fils de Jacob et de Rachel, est transcrite dans le Livre de la Genèse (30-50).

<sup>78</sup> Lanfranc (1005-1089) archevêque de Canterbury en 1070.

<sup>79</sup> Guillaume 1<sup>er</sup> (1027-1087) roi d'Angleterre à partir de 1066.

<sup>80</sup> Niccolò Machiavelli (1469-1527) a écrit, entre autres, *Le Prince* en 1513 et *L'Art de la guerre* en 1519.

<sup>81</sup> rmand Jean du Plessis, Cardinal de Richelieu (1585-1642).

<sup>82</sup> Marie de Médicis (1573-1662) devenue reine de France en 1600.

<sup>83</sup> Louis XIII (1601-1643), roi de France à partir de 1610.

<sup>84</sup> Au XIII<sup>ème</sup> siècle avant J.-C.

<sup>85</sup> En fait c'est Jean-Marie Laffont qui, dans la préface du livre de Radon (1999), précise que les archives de l'empire de Chine à partir du règne de l'empereur Wu de la dynastie des Liang donnent la liste de ces guides, conseillers, coachs que furent Huang Lang Shi, Fan Xi Ping, Shi Xiang Xia...

- Aristote<sup>86</sup> précepteur d'Alexandre le Grand<sup>87</sup> (Vergne-Cordonnier, 2003 ; Bellenger, 2003),
- Protagoras<sup>88</sup> qui conseillait Périclès<sup>89</sup> (Brunner, 2002),
- Descartes<sup>90</sup> et ses lettres à Christine de Suède<sup>91</sup> (Forestier, 2002 ; Vergne-Cordonnier, 2003 ; Bellenger, 2003) et à Elisabeth de Bohême (Forestier, 2002),
- Diderot<sup>92</sup> auprès de Catherine de Russie<sup>93</sup> (Vergne-Cordonnier, 2003 ; Bellenger, 2003),
- Joseph de Tremblay (dit le père Joseph)<sup>94</sup>, figure ambivalente de l'éminence grise, le conseiller du Cardinal de Richelieu (Alexandre, 2000 ; Bellenger, 2003),
- et même Raspoutine (Chavel, 2001) dans une tonalité encore plus négative<sup>95</sup>.

Tous ces personnages ont en commun la capacité d'avoir accordé et reçu de la confiance dans une relation privilégiée avec des responsables politiques de leur époque (Higy-Lang et Gellmann, 2000). Il ne faudrait pas pour autant ignorer les dimensions plus troubles, à mi-chemin de l'inspiration et de la conspiration, de l'éminence grise (Alexandre, 2000 ; Bellenger, 2003 ; Malarewicz, 2003) ou de la fonction de conseiller du prince et des représentations qui lui sont attachées (Chavel, 2001, p. 179) : « *Dans la représentation populaire, la figure du conseiller du prince est empreinte de préjugés et de lieux communs du sage et du fou, de Machiavel à Raspoutine* ».

#### 1.1.1.2. Le coach au sein des pratiques mythiques

Le coach le plus ancien de l'histoire écrite de l'humanité serait le Serpent de la Genèse selon Higy-Lang et Gellmann (2000) qui soulignent le cousinage sémantique du mot hébreu *Nahach* avec les termes *rusé* et *divinité*. La fonction de coach aurait également des origines symboliques dans la mythologie grecque (Ortega, 1998 ; Chavel, 2001) prolongeant des pratiques antiques (Higy-Lang et Gellmann, 2000 ; Forestier, 2002) : la maïeutique de Socrate bien sûr (voir paragraphe 1.1.2), la correction fraternelle des épicuriens, ou la direction de

<sup>86</sup> Aristote (384 - 322 av. J.-C.).

<sup>87</sup> Alexandre le Grand (356-323 av. J.-C.) roi de Macédoine en 336.

<sup>88</sup> Protagoras (485 – 410 av. J.-C.) sophiste grec pour qui l'homme est la mesure de toute chose.

<sup>89</sup> Périclès (495-429 av. J.-C.) homme d'Etat athénien, réélu quinze ans de suite à compter de 461 av J.-C., il démocratisa la vie politique et entrepris de grands travaux. Il fut l'ami d'artistes dont Phidias. Il lutta contre les Perses et contre Sparte. Il fut écarté du pouvoir un an avant de mourir de la peste.

<sup>90</sup> René Descartes (1596-1650) est mort à Stockholm où il s'était rendu à la demande de la reine Christine.

<sup>91</sup> Christine (1626-1689) reine de Suède avait à sa cour un foyer d'humanisme où elle reçut Descartes. Elle abdiqua en 1654 en faveur de son cousin Charles-Gustave et se convertit au catholicisme.

<sup>92</sup> Denis Diderot (1713-1784).

<sup>93</sup> Catherine II (1729-1796) régna à partir de 1762 sur la Russie. Elle protégea les philosophes et artistes français.

<sup>94</sup> François Joseph Le Clerc du Tremblay (1577-1638) eut une influence prédominante de 1630 à 1635. Sa robe grise de Capucin est à l'origine de l'appellation « éminence grise » (Bellenger, 2003).

<sup>95</sup> Grigori Iefimovitch Novykh, dit Raspoutine (1872-1916) contribua à jeter le discrédit sur la cour de Russie. Il fut assassiné par le prince Ioussoupov en 1916. Moine débauché, Raspoutine fut tout-puissant auprès de Nicolas II et de la tsarine à partir de 1905.

conscience des stoïciens (Proust dans Forestier, 2002), les pratiques des sophistes (Higy-Lang et Gellmann, 2000). Antiphon le Sophiste, né aux environs de 470 avant J.-C. avait boutique sur l'Agora à Athènes et affichait sur son enseigne « *On traite les douleurs avec la parole* ». Les sophistes avaient la particularité d'être des professionnels qui donc se faisaient payer pour leur service.

Le personnage de *Mentor*, personnage sage et expérimenté selon Ortega (1998) se dégage. Le coach peut être situé comme un fils héritier émancipé et adulte de Mentor (Chavel 2001). Dans l'Odyssée d'Homère, Mentor est le précepteur de Télémaque, fils d'Ulysse dont il est l'ami d'enfance. Inspiré par la déesse Athena, Mentor invite explicitement Télémaque à égaler son noble père, mais lui enjoint implicitement de ne pas le dépasser. Ainsi le mentor jouerait un rôle de guidance d'essence paternelle dans une période transitoire, pont entre jeunesse et âge adulte, mais n'occulte pas la nécessité pour le guidé de s'abstraire d'une relation qui peut devenir paralysante. Le coach/mentor aurait besoin de se débarrasser de son désir de modéliser son disciple à l'image unique de son savoir, pour devenir coach à part entière dans un processus où l'élève dépasse le maître.

### *1.1.1.3. Le coaching héritier du compagnonnage et de la formation aux humanités*

Le coaching est souvent considéré comme un art de l'accompagnement qui est susceptible d'emprunter aux traditions du compagnonnage, de la relation maître-disciple, de la philosophie et des humanités en général. Le coach peut alors accompagner le manager ou le dirigeant confronté à une réalité existentielle en ayant recours à diverses postures philosophiques et humanistes, voire spirituelles ou du moins orientées vers une quête de sens.

Ortega (1998) se réfère au compagnonnage traditionnel, notamment celui des Compagnons du Tour de France<sup>96</sup>. La pratique coaching pourrait s'en inspirer, par l'idée d'une transmission assortie de conseil, partage, soutien amical. Stacke (2000) considère l'historicité et la permanence de la relation individuelle dans l'apprentissage. Celle-ci a constitué, au travers des âges, le mode privilégié de transmission des savoirs, connaissances et techniques, en se couplant avec une formation du caractère et de l'attitude. Il souligne la dynamique pédagogique subordonnée à la qualité du lien qui se tisse dans les exemples suivants :

- la relation père/fils pour la chasse et l'agriculture,
- les clans de guerriers/jeunes néophytes,
- la dynamique de l'apprentissage à l'atelier,
- l'enseignement du professeur à son élève.

La relation pédagogique qui s'était instaurée sur la durée, se dénature, selon Stacke, au XIX<sup>ème</sup> siècle et plus encore au XX<sup>ème</sup> siècle. La révolution industrielle et le triomphe des

---

<sup>96</sup> Voir Hautin et Billier (2000).

sciences voient se développer un enseignement de masse, l'école laïque et obligatoire chasse la relation particulière précepteur-élève, et l'esprit positiviste présente le monde comme une mécanique explicable, générant un morcellement du savoir en compartiments. De ce double phénomène découle une carence en matière de formation aux *humanités*, que le coaching pourrait suppléer, renouant ainsi avec des pratiques ancestrales.

En matière d'humanités, il est possible de faire écho avec Chavel (2001) aux enseignements de St Augustin<sup>97</sup> pour qui la construction de la pensée sous forme de *Dialogues philosophiques* permet l'exploration par échanges d'idées entre maître et disciple : la parole est première par le recours privilégié à l'oral sur l'écrit ; le cheminement intellectuel et spirituel trouve sa source dans l'expérience vécue. Chavel se réfère également à Pascal<sup>98</sup>, homme de science et théologien, penseur et physicien, philosophe et mathématicien, interrogateur face aux trois états que sont l'inconstance, l'inquiétude et l'ennui au sens existentiel. Admettre la nature contradictoire de l'homme permet de dépasser les deux philosophies exclusives que sont le stoïcisme comme morale de l'esprit et l'épicurisme comme morale du cœur, invitant dès lors à *la juste mesure* et préfigurant avec trois siècles d'avance d'autres débats actuels en sociologie.

Humanisme et philosophie voisinent pour Higy-Lang et Gellmann (2000), qui évoquent avec Sartre et les existentialistes les grandes inquiétudes de l'être *jeté dans le monde* de Heidegger<sup>99</sup> : la finitude, la solitude, la responsabilité, l'imperfection et la quête de sens. La doctrine existentialiste encourage l'agir et l'ouverture, invitant à éprouver la réalité. C'est « *le souci de soi* » comme « *figure récurrente dans l'histoire de la philosophie* » selon Alexandre (2000, p. 27) qui traverse peut-être le mieux les diverses orientations susceptibles de participer à la posture du coaching comme posture existentielle.

### 1.1.2. Le père spirituel du coaching : Socrate et la maïeutique

Près d'un ouvrage sur deux parmi ceux consacrés au coaching font référence explicitement à Socrate ou/et à la maïeutique<sup>100</sup>.

#### 1.1.2.1. Le personnage de Socrate et son héritage

Au-delà de ce qui pourrait paraître une elliptique formule « *Connais-toi toi même !* » sommairement rappelée par Debordes (1996, p. 47) et Ortega, (1998, p. 179), complétée par « *Et tu connaîtras l'univers et les dieux* » (Stacke, 2000, p. 28), Socrate apparaît comme le référent philosophique et emblématique du coaching<sup>101</sup>. Socrate naît à Athènes en 470 av. J.-C

<sup>97</sup> St Augustin (354-430) théologien, philosophe et moraliste.

<sup>98</sup> Blaise Pascal (1623-1662) mathématicien, physicien, philosophe et écrivain.

<sup>99</sup> Martin Heidegger (1889-1976) philosophe allemand.

<sup>100</sup> À noter également le livre *Socrate et le business* de l'Américain Kostenbaum (1989, p. 26) qui déclare : « Socrate fut peut-être le premier homme à oser penser par lui-même, au sein d'une cité aliénée et politisée ».

<sup>101</sup> Ce point est confirmé par l'analyse bibliométrique menée dans le chapitre 3.

et meurt en 399. Fils d'une sage-femme, Phénarète, et d'un sculpteur, Sophronisque, il épouse Xanthippe, femme acariâtre dont il aura trois enfants (Caby, 2002). Selon Montaigne, « *l'homme était très laid* » (cité par Caby, 2002, p. 19). En plein siècle de Périclès, Socrate, qui n'a curieusement rien écrit, va marquer durablement la philosophie par son art de la maïeutique fondée sur l'hypothèse de la réminiscence des savoirs (Chavel, 2001). Socrate « *est considéré comme l'un des pères fondateurs de la pensée occidentale* » (Forestier, 2002, p. 10). Ce sont Xénophon<sup>102</sup> et surtout Platon<sup>103</sup>, deux des disciples de Socrate, ainsi qu'Aristophane, sur un mode satyrique<sup>104</sup>, qui ont transmis son histoire et ses dialogues, montrant le spectacle d'un homme simplement vêtu, déambulant, interrogeant, apostrophant autrui et se vantant de ne rien savoir (Caby, 2002), permettant par la réflexion combinée à la marche et à la parole une meilleure liaison du corps et de l'esprit (Chavel, 2001).

Au-delà de la pratique maïeutique exposée dans le paragraphe suivant, Socrate est également connu pour *le souci de soi* en opposition aux soucis du monde extérieur alors dominants chez les Athéniens (Alexandre, 2000). Ce thème est développé également chez les épicuriens<sup>105</sup> avec la correction fraternelle et chez les stoïciens<sup>106</sup> avec la direction de conscience (Forestier, 2002). Il sera éclipsé par le christianisme qui considère la connaissance de Dieu au détriment de la connaissance de soi (Adam, 1998). Le souci de soi traverse tout de même les siècles, relayé par les humanistes de la renaissance comme Montaigne<sup>107</sup>, Erasme<sup>108</sup> qui tentent l'articulation de la pensée grecque et de la philosophie chrétienne, des penseurs comme Nietzsche<sup>109</sup>, Heidegger<sup>110</sup>, Foucault<sup>111</sup>, puis les théoriciens anglo-saxons du *self* comme Maslow<sup>112</sup> et différentes approches dérivées de la psychologie humaniste (Adam, 2000 ; Alexandre, 2000 ; Forestier, 2002).

### 1.1.2.2. *La maïeutique*

Whitmore (2001, p.16) considère que cet art vieux de 2000 ans, après s'être perdu, est en train d'être réhabilité par « l'émergence d'un nouveau modèle psychologique d'une conception

<sup>102</sup> Xénophon (430-355 av. J.-C.) a notamment écrit *Les Mémoires*, traités relatifs à Socrate.

<sup>103</sup> Platon (427 ou 428-347 ou 348 av. J.-C.) a écrit une trentaine de *Dialogues* où il fait parler Socrate.

<sup>104</sup> Aristophane (445-386 av. J.-C.) poète comique a écrit *Les Nuées*, pièce dans laquelle Socrate est attaqué.

<sup>105</sup> Chez les épicuriens le souci de soi « permet d'accéder au plaisir d'exister » (Alexandre, 2000, p. 28).

<sup>106</sup> Chez les stoïciens le souci de soi « permet de faire la part de ce qui dépend ou non de soi » (Alexandre, 2000, p. 28).

<sup>107</sup> En tant que « représentant de l'humaine condition », Montaigne est l'exemple d'un auteur travaillant à partir de lui-même (Alexandre, 2000, p. 28).

<sup>108</sup> Erasme (1469-1536) humaniste hollandais d'expression latine.

<sup>109</sup> Dans *Considérations intempestives*, Nietzsche écrit : « Toutes les institutions humaines ne sont-elles pas destinées à empêcher les hommes de sentir leur vie à cause de la dispersion constante de leurs pensées ? » (cité par Alexandre, 2000, p. 28).

<sup>110</sup> « Pour Heidegger la notion de souci de soi est une tautologie. Il n'est de souci que de soi » (Alexandre, 2000, p. 28).

<sup>111</sup> Michel Foucault (1926-1984). Le troisième tome de *Histoire de la sexualité* s'intitule *Le Souci de soi* (1984), après *La volonté de savoir* (tome 1, 1976) et *L'Usage des plaisirs* (tome 2, 1984).

<sup>112</sup> La Pyramide de Maslow propose, en son sommet, la réalisation de soi.

plus humaniste et plus optimiste que celle des vieux behaviouristes pour qui nous ne sommes que des enveloppes vides qu'il faut remplir de savoir ». Il souligne que s'il est aisé de faire adhérer à la philosophie socratique, il est plus difficile de la mettre en œuvre. À ce propos Chavel (2003, p. 134) évoque le plan d'action illustré par la formule « walk the talk » qui signifie littéralement mettre le discours en marche, en rappelant que Socrate déambulait en bon péripatéticien.

Une première vision de la maïeutique se veut bienveillante. La maïeutique est employée dans le coaching en entreprise quand le coach utilise l'empathie et le questionnement inductif (Gauthier et Vervisch, 2000). Au-delà de la capacité d'écoute et de l'aptitude à établir un diagnostic, la recherche maïeutique complète la compétence du coach selon Devillard (2001). L'étude de *Théétète* de Platon qui rapporte les dialogues de Socrate permet d'asseoir que l'art de la maïeutique « consiste à rechercher et à extraire ce qui fait l'unicité et la vérité profonde d'une personne » (Devillard, 2001, p. 42). Il s'agit d'une aide sur le chemin de l'intelligence et de la connaissance de soi : prise de conscience, remise en question des *a priori*, ouverture de nouveaux champs de compréhension pour de nouvelles capacités d'agir (Devillard, 2001, p. 42). « *Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses* » écrit Bellenger (2003, p. 148), rappelant par là les propos prêtés à Socrate.

Émerge également une deuxième vision de la maïeutique qui permet de souligner une dimension plus dérangeante, qui invite à changer de modes de pensée, de raisonnement et d'action. Socrate, au-delà de l'image d'Épinal que s'en font de nombreux praticiens, était comparé au poisson torpille capable d'engourdir et de déconcerter son interlocuteur comme le rappellent Caby (2002)<sup>113</sup> et Forestier (2002), usant de cette ironie qualifiée de socratique et permettant l'usage d'une parole subversive et au-delà, le développement d'une morale intégrée et personnelle (Chavel, 2003). Ainsi « à la « *sophia* » des poètes, artisans et hommes politiques, qui recouvre une habileté, un savoir-faire ou une compétence concrète, Socrate préfère la « *phronésis* » désignant une perspicacité et un discernement quant à la justesse de ses actes, fondement d'autres vertus telles que le courage, la tempérance, la justice, etc. » (Chavel, 2001, p. 192). Promouvant alors une action en conscience, la maïeutique oblige la personne à la cohérence, l'amenant sur la voie exigeante de l'éthique (Koestenbaum, 1989). « *La maïeutique découvre à l'homme l'essence de son être et lui fait percevoir le sens de son faire* » (Adam, 1998, p. 59).

La pratique de la maïeutique ne se réfère pas à la seule parole socratique. Elle tiendrait également de la Bhagavadgita<sup>114</sup> (Ortega, 1998 ; Forestier, 2002), de la relation d'aide popularisée par Carl Rogers dans les années 50 aux États-Unis (Alexandre, 1998 ; Forestier, 2002). « *Ce système de questionnement n'appelle pas forcément des réponses. En tout cas, pas toujours. Il a plutôt une fonction d'oxygénation des croyances, des a priori ou des*

<sup>113</sup> Caby s'appuie alors sur Le Ménon.

<sup>114</sup> La Bhagavadgita est un poème sanscrit inclus dans le Mahabharata (Forestier, 2002).

*prémises d'une personne vis-à-vis de telle ou telle situation* » (Alexandre, 1998, p. 14). Chavel (2001, p. 101) rappelle, à propos de certaines décisions de dirigeants, la boutade de Woody Allen : « *Je connais la réponse, mais au fait quelle est la question posée ?* ». La maïeutique peut alors ouvrir sur l'introspection en lien avec l'auto-questionnement comme facteur d'apprentissage (Turner et Hévin, 2000).

### 1.1.3. *Le berceau sportif*

L'évocation du berceau sportif est fréquente, mais en général de façon peu approfondie : « Le coaching s'apparente effectivement à l'entraînement d'une équipe sportive » selon Dameron (1994, p. 33). « Le coaching a gagné ses lettres de noblesse dans le monde du sport » déclare Longin (1998, p. 2). « Les premiers coachs de dirigeants avaient acquis leur notoriété dans le monde du sport » ajoutent Albert et Emery (1999, p. 9). « Le coaching d'entreprise s'inspire du coaching sportif » résume Maisons (1999, p. 25). Par ailleurs, sur les 1500 sites qu'offre le Web, à partir d'une recherche sur le mot coaching fin 2001, l'examen de plusieurs dizaines d'entre eux permet de constater qu'une moitié est consacrée au domaine sportif<sup>115</sup> remarque Delivré (2002). L'examen des discours et des écrits sur les origines sportives de la pratique du coaching permet, après analyse, une présentation sur trois registres (non forcément exclusifs) des auteurs consultés : (1) ceux qui se positionnent sur un mode d'opportunité, (2) ceux qui adoptent une posture critique, (3) ceux qui parlent à partir de leur expérience vécue dans le monde sportif<sup>116</sup>.

#### 1.1.3.1. *Un positionnement d'opportunité*

Lenhardt qui publie initialement en 1992<sup>117</sup> est, à notre connaissance, le premier consultant en France à avoir diffusé le coaching comme une pratique de management<sup>118</sup>. Il apparente l'accompagnement réalisé au sein du coaching à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne ; il emploie alors le terme de *team-building*<sup>119</sup> pour une équipe, l'acception de ce terme américain étant souvent assortie ou issue de stages dits *outdoors*. Maisons (1999) évoque à ce propos le rafting, mais souligne la difficulté à

<sup>115</sup> Un tiers au développement personnel et le reste au monde du management.

<sup>116</sup> Ortega (1998), Stacke (2000), Bellenger (2003), Goudsmet *et al* (2003) et surtout Whitmore (2001) qui publie initialement en 1992 et qui semble s'attribuer, la première contribution significative en matière d'importation du coaching en entreprise.

<sup>117</sup> L'ouvrage de Vincent Lenhardt *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building* a été réédité plusieurs fois. Une édition enrichie a vu le jour en 2002, ainsi que la version anglaise chez Palgrave Macmillan.

<sup>118</sup> Voir l'article paru dans *Challenges* en 1988 (c'est l'article le plus ancien en français que nous avons répertorié) : « Les managers ont besoin de « coach » ! Comme les champions et les équipes sportives, il faut désormais que les responsables travaillent avec de véritables « entraîneurs » pour réussir le management du chaos » (Lenhardt, 1988, p.76).

<sup>119</sup> Le terme de « *team-building* » ne connaîtra pas le même succès que celui de « *coaching* » qui tend à s'imposer de plus en plus. L'accompagnement d'équipe fait pourtant bien partie de la palette d'intervention actuellement en vogue. Dans ce cas de figure, les auteurs actuels parlent en général de coaching d'équipe (voir § 2.2.3.).



transférer automatiquement les acquis du fonctionnement de l'équipe sur le terrain sportif, au terrain professionnel. Radon (1999) fait écho à Lenhardt en utilisant une terminologie similaire pour parler du manager considéré comme un champion, qu'il qualifie également d'athlète du management. Sa démonstration tient en deux lignes : « *Un athlète de haut niveau s'entraîne physiquement 4 à 6 heures par jour. Un manager travaille 10 à 12 heures par jour. On peut donc considérer les managers comme des athlètes* » (p. 20).

Pourtant ce sont peut-être les évolutions de la pratique du coaching dans le monde sportif, notamment en tennis, qui lui ont permis ensuite d'irriguer les pratiques en entreprise (Alexandre, 2000). Ainsi Moyson (2001) considère que le coaching sportif a évolué depuis 20 ans, muant d'une focalisation sur les défauts vers une valorisation des points forts. La correction des défauts visait l'adoption d'un style orthodoxe conforme aux normes décrites par les manuels professionnels pour le sport concerné. Les coachs sportifs actuels se polarisent sur les points forts de l'athlète pour les renforcer, ce qui permet à celui-ci de développer un style personnel<sup>120</sup>. Gautier et Vervisch (2000, p.10) précisent que si coaching sportif et coaching en entreprise empruntent une méthode de base similaire, les buts de ces deux types de coaching ne sont pas pour autant superposables. Le premier vise le challenge, alors que le second «  *vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. (...) Ces coachings s'exercent dans des contextes où les contraintes ne se ressemblent guère* ». Albert et Emery (1999) mettent en avant une autre différence de contexte qui tient à la différence d'âge et de maturité chez les coachés. Ainsi un coach sportif développe une relation quasi parentale avec son poulain dans laquelle l'affectivité joue un rôle prépondérant. Ce n'est pas le cas en entreprise.

### 1.1.3.2. Une posture critique

Au-delà de l'ensemble de ces positionnements qui invitent certains à un amalgame rapide entre sport et management, et d'autres à une comparaison plus ou moins nuancée, apparaît avec Leleu, dans un ouvrage pourtant antérieur<sup>121</sup>, un positionnement de nature critique : « *Le recours à l'imagerie du sport est fréquent dans le coaching, pour l'apparenter ou l'amalgamer, mais cela pose des difficultés de compréhension du rôle du coach. Le sport de haut niveau est un univers de performance, de défi, de dépassement de soi, de passion et d'encouragement intense dans la compétition et l'entraînement. Vu sous cet angle est-ce le modèle à appliquer au management ?* » (Leleu, 1995, p. 224-225). L'auteur souligne le danger qu'il y aurait à assimiler coaching sportif et coaching en management, cet amalgame

<sup>120</sup> À ce propos, Devillard (2001, p. 43) précise : « Peu de choses séparent les cinq meilleurs joueurs de tennis du monde : ils connaissent tous les coups classiques, déploient toutes les positions sur le court, ont un mental leur permettant de résister à la pression des grands tournois et n'ont entre eux que quelques points de différence. Malgré ces ressemblances réelles, ils présentent des talents individuels et un style qui les distingue parfaitement. L'un se fait du public un allié, l'autre ne cède sur aucun point, le troisième a un coup droit fabuleux, le quatrième gagne à partir de ses services foudroyants, etc. Pour le coach, qui sait découvrir les talents, il en va de même de tous les individus : chacun est unique ».

<sup>121</sup> L'ouvrage *Le développement du potentiel des managers, la dynamique du coaching*, initialement publié en 1995, a été réédité en 1999 sans changements, toujours chez l'Harmattan.

pouvant prendre place dans le courant de l'excellence en vogue au début des années 80, et critiqué ensuite<sup>122</sup>.

Higy-Lang et Gellman (2000) développent quant à eux l'idée des origines sportives du coaching sous un angle historique. Ils rappellent que le sport est une innovation sociale de l'Angleterre du XIX<sup>ème</sup> siècle qui restaure les jeux de l'Antiquité grecque<sup>123</sup>. L'entraînement intensif des athlètes professionnels provoque l'apparition de spécialistes qui appliquent à l'homme les méthodes de préparation des chevaux de courses. L'importance socio-économique progressive des activités sportives renforce le rôle de ces entraîneurs coachs. « *Le sport semble répondre historiquement à la création d'une morale, d'un « fair-play » dans les rapports conflictuels qu'inventent les sociétés où se sont affaïssées les valeurs religieuses. Les normes et les valeurs sportives résistent bien dans notre société contemporaine.* » (p. 16). Pour autant, l'idéologie sportive elle-même a ses détracteurs, comme le note Bellenger (2003, p. 78) : « *C'est au nom de l'exploit, véritable aimant pour les enjeux narcissiques de l'athlète, support de l'identification pour les supporters et le public, et manne financière garantie pour les sponsors et les médias, que s'organise une gestion du sacrifice<sup>124</sup> qui devient presque scientifique et dont les coachs sont les agents régulateurs<sup>125</sup> (...) Contraint au « toujours plus » et au « toujours mieux », le sport met en scène l'excessif<sup>126</sup> en appelant au dépassement de soi permanent* ». Le sport pour les critiques les plus virulents<sup>127</sup>, indique par sa démesure même, qu'il ne serait que le reflet politique des dégâts causés par le capitalisme dans sa version mondialiste et technomarchande. Après avoir convoqué supporters et détracteurs, Bellenger (2003) considère les coachs sportifs, de même que les coachs en entreprise, comme des agents d'intégration favorisant une conformité au système, mais également comme des agents de régulation pour éviter la démesure.

En définitive, il est indéniable pour beaucoup que le coaching en entreprise s'inspire du coaching dans le monde sportif sans être pour autant sa reproduction et le consensus sur ce qu'il devient en entreprise est loin d'être acquis (Gendron et Faucher, 2002). Alexandre (2000) considère la conjugaison du culte de la performance et de l'héroïsation du gagnant comme le processus fusionnel des origines, au cours des années 80. Une dissociation s'opère ensuite, entre coaching sportif et coaching en entreprise, alors que les années 90 voient se développer de multiples formes d'accompagnement dans nombre de secteurs sociétaux. Ainsi, le Canadien Ringuette (2000, p. 163) qui invite à une discipline du bonheur, présente un modèle de gestion de soi, moins naïf qu'il n'y paraît, dans la pratique du *GOLF* (Gentillesse, Ouverture, Loyauté, Franchise).

<sup>122</sup> Leleu (1995) s'appuie sur Missoum et Selva (1994) et sur Aubert et de Gaulejac (1991).

<sup>123</sup> Nous notons qu'avant le retour des Jeux Olympiques officiels (1<sup>ère</sup> olympiade à Athènes en 1896), le Dr W. P. Brookes organisait depuis plus de quarante ans des « jeux olympiques » aux confins du pays de Galles dans l'esprit des jeux antiques (Caillois, 1967).

<sup>124</sup> « sacrifice » est en italiques dans le texte original.

<sup>125</sup> « régulateurs » est en italiques dans le texte original.

<sup>126</sup> « excessif » est en italiques dans le texte original.

<sup>127</sup> Bellenger s'appuie sur Redecker (2002), puis sur Brohm et Perelman (2002) qui décrivent « la peste émotionnelle » du football.

### 1.1.3.3. L'expérience vécue

Considérons à présent les auteurs qui peuvent être distingués dans cette réflexion sur les origines sportives du coaching, en raison de leur double casquette de coachs sportifs et de coachs en entreprise. Stacke (2000) adopte un positionnement spécifique, en lien avec sa formation de kinésithérapeute et une pratique d'enseignant de taï tchi tchuan<sup>128</sup>. Sans se référer théoriquement outre mesure au coaching sportif, il fait part d'une expérience et d'une pratique de coaching où l'entraînement sportif a certes sa place, mais surtout en privilégiant une prise en compte intégrée du corps. Parmi les six leviers<sup>129</sup> d'évolution des représentations mentales qui permettent d'agrandir ce qu'il appelle les lucarnes au travers desquelles se construit la réalité de chacun<sup>130</sup> il cite en bonne place le réinvestissement du corps. « *La conscience de soi est d'abord conscience du corps* » affirme-t-il (p. 46). Dans cette perspective, le corps prend place dans la théorie et la pratique du développement personnel, certains coachs joignant la kinésiologie<sup>131</sup> à leur pratique de coaching (Chavel, 2003). Dans la même lignée, Ortega (1998) fort d'une pratique de plus de 30 ans d'arts martiaux propose de développer « *l'athlète intérieur* » dans le coaching. Il structure sa réflexion autour de l'Art Chevaleresque du Budô, pratique physique et plus encore mentale, philosophie de l'existence articulée comme une discipline pour bien-portants. Higy-Lang et Gellman (2000) considèrent que les Japonais modernes ont hérité de ces valeurs du Budô, sources d'une puissance intellectuelle, morale et esthétique qui se développe dans une vision existentielle.

Dans le monde anglo-saxon, John Whitmore et Thimotey Gallwey, tous deux traduits en français, se distinguent par leur succès éditoriaux. Whitmore est devenu consultant en entreprise après avoir développé une pratique sportive au niveau international. Son ouvrage<sup>132</sup>, dont la première édition intitulée, dans la traduction française de 1994, *Coaching - les techniques d'entraînement du sport au service des entreprises* affiche sur la couverture de la nouvelle édition 1998 (rééditée en 2001) : « *best-seller, traduit en dix langues, plus de 100 000 exemplaires vendus* ». Whitmore découvre, lors d'un stage de tennis que deux coachs

<sup>128</sup> Gymnastique méditative chinoise.

<sup>129</sup> Les six leviers sont : 1. Développer la vision globale, 2. Le partage du pouvoir, 3. Le réinvestissement du corps, 4. La place faite aux émotions, 5. La capacité de se remettre en cause, 6. Le développement de l'attention.

<sup>130</sup> Stacke se réfère à l'ouvrage de Boris Cyrulnick, *L'ensorcellement du monde* (1997). Cyrulnick, pour qui « l'homme est le seul animal capable d'échapper à la condition animale » enseigne l'éthologie humaine.

<sup>131</sup> À l'origine de la kinésiologie figurent les travaux du docteur américain Georges Goodheart qui observe, en 1960, la liaison entre état interne (pensées, émotions, sensations...) et état fonctionnel des muscles. Le test musculaire est validé en 1964. Ensuite par association avec l'acupuncture et les techniques de chiropractie, G. Goodheart et J. Thie mettent au point la kinésiologie pour la santé dans les années 70-80. À noter un développement par la kinésiologie éducative (Brain Gym) avec Paul et Gail E. Dennison dans les années 80-90. (Chavel, 2003 ; plaquette de présentation de la kinésiologie de l'UFGK, Union Française des Kinésiologues, 2003).

<sup>132</sup> L'ouvrage de John Whitmore initialement publié en 1992 sous le titre *Coaching for performance* par Nicolas Brealey Publishing à Londres, a été réédité sous une nouvelle version chez Maxima (*Le guide du coaching* en 1998, 2000 et 2001), est traduit en dix langues. Précurseur du coaching, Whitmore en est le développeur le plus réputé en Europe selon la revue *Résumés* (n° 40, avril 2001).

spécialisés dans l'enseignement du ski suppléent à merveille un coach tennis, quand ils ne le supplantent pas quant aux performances constatées chez les élèves<sup>133</sup>. Whitmore (2001, p. 51) souligne alors ce qu'il appelle les pièges du savoir : « *On pourrait croire que le coach idéal doit réunir de grandes compétences techniques et une longue expérience dans le domaine du coaching, mais il est souvent très difficile à un spécialiste de faire abstraction de ses connaissances pour intervenir avec le détachement nécessaire* ».

Whitmore fut l'élève de Gallwey<sup>134</sup> qui fut encore plus prolifique sur le plan éditorial, puisque quatre ouvrages<sup>135</sup> au moins sont répertoriés, le dernier s'intéressant au monde du travail et non plus à celui du sport. Gallwey aurait vendu son troisième ouvrage sur le golf à plus d'un million d'exemplaires (Caby 2002). Timothy Gallwey, pédagogue de Harvard a renouvelé la vision de l'apprentissage d'un sport, d'abord dans le domaine du tennis, puis du ski et du golf. Le concept clé est celui d'*inner*<sup>136</sup> ou environnement interne du joueur, au sein duquel se niche « *l'adversaire que l'on porte en soi* » (Gallwey cité par Whitmore, 2001, p. 15). Dans l'enseignement dispensé par Gallwey s'opère un recadrage qui privilégie la prise en compte de cette dimension interne du joueur au détriment de l'environnement externe, jusque là privilégié par les entraîneurs classiques. « *Si l'entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifesterait sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur* » (Whitmore, 2001, p. 15). L'importation en entreprise du coaching sportif, ainsi modélisé, invite les managers à penser moins classiquement à leurs collaborateurs en termes de performances et davantage en termes de potentiel, ce qui suppose une vision optimiste et une mise en œuvre concrète. L'optimisme de Whitmore est sans failles puisqu'il considère que dans un management qui appliquerait les principes du coaching, 250 journées par an de travail effectivement accompli deviennent 250 journées par an de formation continue pour chaque salarié<sup>137</sup>.

<sup>133</sup> À ce sujet, Whitmore explique ainsi le phénomène involontairement découvert lors d'un stage d'entraînement au tennis avec deux catégories de coaches spécialisés dans l'enseignement soit du tennis, soit du ski : « Les coaches de tennis jugeaient les « fautes » de leurs élèves selon des critères techniques, alors que les coaches de ski considéraient avant tout l'efficacité motrice de leurs stagiaires » (2001, p. 52).

<sup>134</sup> Gallwey était professeur de littérature anglaise et capitaine de l'équipe de tennis dans les années 70 à Harvard (Caby, 2002, p. 21)

<sup>135</sup> Dans des ouvrages édités initialement en Anglais entre 1975 et 1979, Gallwey s'est successivement intéressé au tennis, puis au ski et au golf, pour investir ensuite le champ de l'entreprise. Il écrit dans son dernier ouvrage (*La dynamique interne du travail*, 2000, p. 32) à propos de son premier ouvrage : « Mon éditeur m'avait dit qu'un livre sur le sport ne pouvait pas se vendre à plus de 20 000 exemplaires. Or surprise ! des centaines de milliers d'individus – qui n'étaient pas des joueurs de tennis - ont acheté ce livre et appliqué ses méthodes à l'amélioration de leurs résultats personnels dans un grand nombre d'activités ».

<sup>136</sup> Il est intéressant de noter la difficulté de l'éditeur français face à la traduction des titres anglais qui comportaient le terme « Inner ». Ainsi pour Robert Laffont l'ouvrage *The Inner Game of Tennis* devient *Tennis et concentration*, l'ouvrage *Inner Skiing* devient *Ski et psychisme*, l'ouvrage *The inner Game of Golf*, dont le tirage a dépassé le million d'exemplaires (Caby, 2002), devient *Golf, le jeu intérieur*. Plus récemment, chez Village Mondial l'ouvrage *La dynamique interne du travail, le rôle du mental* est traduit de *The Inner Game of Work*.

<sup>137</sup> La traduction française n'a pas du intégrer la législation française, ni la récente loi sur les 35 heures.

Moins prosélyte, peut-être parce qu'il écrit plus tard que ses prédécesseurs, Bellenger (2003, p. 146) après avoir examiné les pratiques du coaching dans le monde du sport et leur transposition dans l'entreprise, conclut : « *Du sport, le coaching en entreprise a gardé une idée forte : la (re) mise en forme, en insistant sur le volet psychologique* ». Il y aurait dans le coaching par ses origines sportives la volonté de prendre en compte la globalité de l'être humain selon Goudsmet *et al.*<sup>138</sup> (2003), en revenant sur le clivage aujourd'hui périmé corps-esprit, permettant dès lors une interaction entre le mental, l'émotionnel et le physique du coaché en entreprise.

#### **1.1.4. Des sources de légitimation**

***Le coaching tire de loin sa source et de près son nom.*** Au-delà de cette formule ramassée, pour souligner un des paradoxes en œuvre dans le phénomène coaching, il importe de synthétiser les trois paragraphes précédents sur les sources identifiées du phénomène dont il ressort quelques points clefs qui sont :

1. Il y aurait eu des coachs avant l'heure, sans l'étiquette, conseillers pour les puissants de ce monde. Le coaching de dirigeants pourrait s'en inspirer. La pratique du coach ne se résume pour autant pas à une reproduction de personnages plus ou moins talentueux à leur époque, même si ceux-ci marquent les esprits notamment dans le cadre des représentations sur le coaching de dirigeants. La pratique du coaching intègre également une posture de transmission traditionnelle, aux couleurs de la relation *maître à disciple* dans une dynamique d'apprentissage accompagné.
2. Il existe au cœur du coaching une cristallisation quant à l'art de la question, à mi-chemin de la technique et de la philosophie. Cet art de la question pourrait s'inspirer principalement de la maïeutique socratique traditionnelle, mise au goût du jour dans le cadre de techniques de communication interpersonnelle sur fond d'empathie rogéienne, pour la plupart des praticiens entendus. Quelques uns de ces praticiens, beaucoup moins nombreux, ne renient pas pour autant un héritage éventuellement subversif plus complexe. En effet, la personne et la pensée de Socrate restent difficiles à déchiffrer pour les spécialistes (Agatias, 1977).
3. La liaison entre coaching sportif et coaching managérial est effective, le premier semblant avoir ouvert la brèche au second, sans devoir pour autant assimiler strictement celui-ci à celui-là. Selon les praticiens, les différences et les similitudes changent, mais le consensus règne sur le lien coaching sportif, coaching en entreprise. Ceci étant, ce sont peut-être certaines évolutions manifestées au sein du coaching sportif (plus centré sur l'humain, le mental et le potentiel et moins sur la reproduction de techniques et leur mesure) qui ont permis un transfert vers le monde du management, lui même essoufflé dans une course à l'excellence dont les limites ont été soulignées par ailleurs. Ce transfert se réalise sur une toile de fond aux couleurs de la performance, concept commun au sport et au management. Le coaching semble également vouloir (re)donner une place au corps

---

<sup>138</sup> Les auteurs s'appuient sur un ouvrage antérieur de Goudsmet (200) : *L'Athlète d'entreprise*.

humain dans la prise en compte de la personne coachée dans son intégralité<sup>139</sup>.

4. La dimension artistique n'a pas été intégrée dans la compilation ci-dessus visant l'assise d'une légitimité du coaching au regard de pratiques antérieures, car elle n'était pas suffisamment étayée dans les documents consultés<sup>140</sup>. Ce qui ne signifie pas que cette dimension n'ait pas à être prise en compte<sup>141</sup>.

## 1.2 Définitions autour du coaching

Le *Dictionnaire des Ressources Humaines* de Peretti (1999) définit le mot coaching comme un terme anglais communément employé pour désigner l'accompagnement individuel. Dans l'*encyclopédie des ressources humaines* de J. Allouche (2003), G. Alexandre (2003, p. 193) considère que « *le coaching se définit généralement comme l'accompagnement d'une personne destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences* ». Le mot coach apparaît dans le *Petit Larousse*, édition 2004 (Goudsmet *et al.*, 2003, p. 9) : « *coach, au pluriel coachs ou coaches : dans une entreprise conseiller professionnel d'un salarié dont il cherche à développer les performances* ». À côté de ces définitions récentes mais canoniques quant à leur support de diffusion, explorer celles fournies par les professionnels semble pertinent pour rendre compte directement du point de vue des praticiens. Un premier temps privilégie les définitions fournies par les groupements professionnels, puis un deuxième temps s'appuie sur une sélection exploratoire d'une cinquantaine de définitions de praticiens du coaching, relevées sur les années 1992 à 2002. Enfin un troisième temps tente une approche étymologique qui mobilise, au-delà du terme anglais, différents langages européens.

### 1.2.1. Les définitions des groupements de professionnels

Face à la diversité des options, visions et définitions du coaching (voir paragraphe suivant), il semble pertinent de faire appel aux groupements de professionnels, susceptibles d'avoir été forgés pour porter et fédérer des visions diverses. Trois groupements sont considérés : Syntec conseil en évolution professionnelle qui est un syndicat professionnel<sup>142</sup> et qui réunit des entreprises, l'ICF (International Coach Federation)<sup>143</sup> forte de ses 6000 membres<sup>144</sup> dans le monde et qui développe différents *chapters* par pays, y compris en France depuis 2001, et

<sup>139</sup> Stacke (2000, p. 46-47) raconte : « En 1980, une étudiante en doctorat à la Sorbonne était venu m'interviewer dans le cadre de sa thèse sur *le corps dans l'entreprise*. Elle concluait de cette recherche que le concept n'existait pas dans le langage de l'entreprise. On est pourvu d'un corps le week end, en vacances, quand on est malade, mais pas au travail ».

<sup>140</sup> Le mot « coach » fut employé dans le domaine artistique tant en France qu'aux États-Unis, notamment dans le monde théâtral, cinématographique et lyrique depuis les années 40 (François Proust, cité par Forestier, 2002, p. 287).

<sup>141</sup> Un article récent sur le design titre « Coaching : les profs du bon goût » (L'express mag, 9 janvier 2003).

<sup>142</sup> Syndicat professionnel régi par le Titre I<sup>er</sup>, livre IV du Code du Travail.

<sup>143</sup> L'ICF est née en 1995, la branche française est née en 2001 (Beaudouin, 2004b)

<sup>144</sup> Notamment souligné par Goudsmet *et al.* (2003) et par Beaudouin (2004b).

enfin la Société Française de Coaching, née en 1997, qui est une association de personnes qui regroupe des professionnels.

Syntec propose cette définition<sup>145</sup> : « *Coaching : accompagnement d'un manager, ou d'une équipe, favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise* ». L'ICF (International Coach Federation) qui est la première association internationale de coachs, définit le coaching comme « *un processus d'accompagnement qui libère le potentiel d'un individu et d'une équipe pour lui permettre d'atteindre ses objectifs* »<sup>146</sup>.

La définition proposée par la Société Française de Coaching sert souvent de référence dans les médias français ; elle pourrait constituer un point d'ancrage. Notons cependant que cette définition a évolué, et que cette évolution en elle-même est porteuse d'information. En 2000<sup>147</sup>, « *le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire* ». En 2001<sup>148</sup>, « *le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes<sup>149</sup> pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs<sup>150</sup> professionnels* ». L'évolution porte sur deux aspects principaux et un troisième plus nuancé :

- Le premier aspect concerne le sujet bénéficiaire du coaching qui devient, en quelque sorte un sujet « à géométrie variable », puisque de *personne* au singulier en 2000, il devient *personnes* au pluriel en 2001, celles-ci pouvant éventuellement être constituées en équipes<sup>151</sup>.
- Le deuxième aspect concerne l'expression accolée à l'adjectif *professionnel* : originellement polarisée sur le *besoin* en 2000 (expression circonstancielle de cause), elle se cadre en *objectif* à partir de 2001 (expression circonstancielle nuancée : lieu-moyen-but).
- Le troisième aspect concerne les termes *potentiel* et *savoir-faire* et résulte d'un jeu étonnant de singulier-pluriel, dont il faut espérer qu'il n'est pas fortuit. Ceci suppose une acception différente des termes qui peuvent alors prendre un sens spécifique ou générique. Notons toutefois que la définition fournie dans les annuaires suivants considère les termes *potentiel* et *savoir-faire* tous les deux au pluriel.

<sup>145</sup> Notamment citée par *Hommes & Commerces* (septembre-octobre 2001, p. 30-31) et partiellement par Caby (2002, p.16).

<sup>146</sup> Notamment rapporté par Goudsmet *et al.* (2003, p. 9).

<sup>147</sup> Définition reprise d'une part, par Higy-Lang et Gellman (2000, p.7) et d'autre part, par Gautier et Vervisch (2000, p.8).

<sup>148</sup> Définition du site SFCoach en 2001.

<sup>149</sup> Souligné par nous.

<sup>150</sup> Souligné par nous.

<sup>151</sup> Francine Lang (2002) membre titulaire de la SFCoach depuis au moins 1998, souligne l'arrivée tardive (en 2001) du concept d'équipe dans la définition officielle du coaching proposée par l'association née en 1997.

### 1.2.2. Un bouquet de définitions issues des praticiens

Un bouquet de définitions a également été constitué au fur et à mesure des investigations menées. Il est susceptible de figurer un échantillon sans représentativité *a priori*, mais permettant d'englober différentes visions, pratiques et finalités du coaching telles qu'elles apparaissent dans les écrits et les discours des praticiens au gré de l'exploration menée. L'ensemble des définitions recueillies se décompose lui-même en deux sous-ensembles principaux. Pour le premier sous-ensemble constitué d'ouvrages spécifiques sur le coaching, une définition a été extraite, soit en mobilisant la définition explicitement proposée par l'auteur, soit en considérant une phrase du texte comme une définition implicite. Ainsi sur les 34 ouvrages de la période 1992-2002, 27 définitions, ont été retenues, parce que affichées ou suggérées comme telles<sup>152</sup>. Pour le deuxième sous-ensemble, des sources variées ont été utilisées au gré des investigations menées (plaquettes de cabinets de formation, articles de vulgarisation dans la presse économique ou managériale, entretiens avec des coaches, sites sur le web). Le décompte exact figure dans le tableau ci-dessous.

<i>Origine des définitions</i>	<i>Nombre</i>
<b>Ouvrages sur le coaching</b>	<b>27</b>
<b>Autres définitions</b>	<b>26</b>
témoignages de praticiens (plaquette ou entretiens)	13
presse professionnelle	6
littérature managériale	4
littérature académique	3

**Tableau 4** : Origine des 53 définitions de l'échantillon

Ces définitions se répartissent dans le temps en fonction de deux critères : la période effective d'investigation (2001-2002) et le développement des publications sur le coaching, tant au plan éditorial qu'au plan médiatique. On observe donc logiquement une croissance du nombre de définitions entre 1992 et 2002. Le tableau ci-dessous fait le point.

<i>Année</i>	<i>Nombre de définitions de l'année</i>	
1992	1	*
1993	1	*
1994	2	**
1995	2	**
1996	2	**
1997	1	*
1998	3	***
1999	5	*****
2000	8	*****
2001	10	*****
2002	18	*****

**Tableau 5** : Répartition des définitions recueillies par année

<sup>152</sup> Pour 7 ouvrages, trouver une définition, même approximative s'est révélé vain.



Le simple comptage des mots employés, en opérant quelques regroupements de base entre substantif et verbe (exemple : aide et aider) permet de mettre en relief les termes les plus utilisés (voir résultats exhaustifs en annexe 1). De ce premier décompte ont été extraits les mots présents 6 fois ou plus, mots qui figurent dans le tableau ci-dessous. Pour tenter une présentation visuelle confortable, les mots ont été regroupés en catégories : qui ? quoi ? où ? comment ? Deux mots figurent en italiques dans le tableau (changement et professionnel) : ils ont été répartis entre différentes catégories selon le sens qu'ils avaient dans la phrase où ils étaient utilisés.

<i>Qui ?</i>		<i>Comment ?</i>		<i>Où ?</i>		<i>Pour quoi ?</i>	
<b>Personne</b>	25	<b>Accompagnement</b>	22	<b>Entreprise</b>	14	<b>Objectif</b>	17
Equipe	14	Aider	14	Situation	14	Performance	12
Manager	12	Relation	12	<i>Professionnel</i>	8	Permettre	10
Dirigeant	9	Processus	8	Travail	7	Atteindre	10
Individu	8	Formation	6	<i>Changement</i>	2	Responsabilité	9
<i>Professionnel</i>	3	<i>Changement</i>	3			Améliorer	9
						Développer	8
						Potentiel	7
						<i>Professionnel</i>	3
						<i>Changement</i>	3

**Tableau 6 :** Les mots les plus souvent employés dans les définitions du coaching (1992-2002)

Ce décompte met en relief quelques éléments qu'il est possible de présenter succinctement ainsi à la lumière des résultats ci-dessus, mais également des phrases contextes de départ (en annexe 1) :

- le coaching est une affaire de *personne(s)*, *dirigeant*, *manager*, ou *individu*, mais aussi d'*équipe*,
- il consiste en un *accompagnement* à vocation d'*aide*, qui s'inscrit dans une *relation*, un *processus*, un *changement*, s'apparentant à ou se distinguant de la *formation*,
- il se déroule en *entreprise*, dans une *situation* donnée, souvent un cadre *professionnel*, de *travail*, sur un terrain de *changement*,
- il poursuit un *objectif* le plus souvent de *performance* assorti de *changement* au plan *professionnel*, pour *permettre* d'*atteindre*, d'*améliorer*, de *développer* *potentiel* et/ou *responsabilités*.

Dans le souci de capitaliser sur ce travail analytique, il semble judicieux de recomposer un ensemble en intégrant le fruit de notre propre perception à partir des lectures faites, et des propos entendus. Le coaching consiste en une pratique d'accompagnement relationnel, en général circonscrit dans le temps, utilisant principalement des situations d'entretien, visant à résoudre des problèmes, à atteindre des objectifs et à générer du mieux-être, notamment en situation de changement, dans la perspective ultime de développer des ressources humaines latentes pour une organisation donnée, dans une approche conjointe organisation-individu, favorisant une dynamique d'apprentissage. Le praticien du coaching, appelé coach, est un conseiller sans conseils *a priori*. Il est le plus souvent bipolaire, stratégique et humaniste, non spécialiste du ou des problèmes à résoudre, mais généraliste expérimenté des problématiques

organisationnelles et humaines, bénéficiant d'une solide connaissance des relations humaines et de ses propres modes de fonctionnement. Le bénéficiaire du coaching (le coaché) est le plus souvent un professionnel isolé ayant des responsabilités managériales ou bien un petit groupe de professionnels constitué en équipe ou encore un particulier qui peut être un salarié qui effectue une démarche individuelle<sup>153</sup>.

### 1.2.3. *Étymologie d'un terme voyageur*

« L'irruption de l'anglicisme « coaching » dans l'univers de la pédagogie, de l'éducation, de la formation, de la psychothérapie agit comme une puce à l'oreille. Vingt-cinq siècles qu'en Europe la pédagogie est l'objet de débats et d'innovations, et il n'existerait pas un seul mot français, une seule expression pour désigner cette notion ? ». La position de F. Proust<sup>154</sup> rapportée par Forestier (2002, p. 287) fait écho à d'autres postures critiques de même nature<sup>155</sup>. Dans la langue anglaise<sup>156</sup>, le mot coach apparaît en tant que verbe transitif (donner des leçons particulières à quelqu'un, entraîner une équipe), en tant que nom commun (répétiteur, entraîneur, mais aussi car), et se transforme par le gérondif en coaching (leçons particulières, répétitions, entraînement). Le terme anglais ne ferait que renouer avec ses origines continentales puisqu'il aurait été adopté originellement par la langue anglaise du mot français coche (Longin, 1998, p. 2 ; Forestier, 2002, p. 7 ; Bellenger, 2003, p. 128), lui-même issu de Hongrie au XV<sup>ème</sup> siècle (Higy-Lang et Gellman, 2000, p. 10) sous l'appellation *kocsi*, née de *Kocs*, nom d'un relais de poste<sup>157</sup>, ces termes hongrois étant probablement dérivés du latin *caudica*, et ayant également généré le mot allemand *Kutsche*<sup>158</sup> (Chavel, 2001, p. 26). Le coche, ancêtre de la diligence, était une voiture de transport de voyageurs, tirée par des chevaux. En tant que nom, le terme anglais qui signifie diligence<sup>159</sup>, évolue par métonymie et désigne alors le conducteur également appelé *coachman* (Higy-Lang et Gellman, 2000, p. 8). La flexibilité de la langue anglaise a composé, entre autres, *stage coach* (diligence), *mail coach* (voiture postale), *railway coach* (wagon), *coach and four* (carrosse à quatre chevaux), *coach house* (remise). Si le cocher, en France, a toujours été relégué à un rang subalterne, son rôle s'est ennoblé en Angleterre à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, puisque la direction d'attelages, sous l'appellation coaching, est devenue un sport et un art de conduite à la mode, pratiqué par la haute société<sup>160</sup> (Higy-Lang et Gellman, 2000 p. 11). Il est à noter que « *le cocher ne choisit ni ses passagers, ni l'endroit où il les mène : son intervention consiste uniquement à*

<sup>153</sup> La Société Française de Coaching constate qu'un nombre de plus en plus important de particuliers souhaite s'adjoindre les services d'un coach.

<sup>154</sup> François Proust a successivement été professeur, journaliste, ministre de La Poste et des Télécommunications, chargé de mission au ministère de la Recherche et de la Technologie et consultant. Il est présenté comme un « consultant philosophe » par Forestier (2002, p. 285).

<sup>155</sup> Chavel (2001), Vergne-Cordonnier (2003), mais aussi Sallenave (1993) et encore Berry *et al.* (1993).

<sup>156</sup> Nous nous appuyons sur le dictionnaire Harrap's Shorter publié par Chambers Harrap Publishers Ltd. (1993). Voir également Robert et Collins selon Vergne-Cordonnier (2003).

<sup>157</sup> Petit Larousse, 1987.

<sup>158</sup> Die Kutsche (calèche, carrosse), der Kutcher (cocher) (Larousse, 1975).

<sup>159</sup> Le Petit Robert situe le mot coach comme un mot anglais, 1869.

<sup>160</sup> Encyclopedia Britannica.

*aider les voyageurs qui le souhaitent à atteindre la destination qu'ils se sont fixée* » selon Forestier (2002, p. 7).

Ce rapide circuit lexical et sémantique autour du terme « coach » permet de rendre compte de ce qui pourrait se révéler comme l'essence même du coaching et de souligner, au-delà du sens principal de *communication*, trois points plus précis :

- le coach est d'abord un moyen de transport issu du monde du voyage, qu'il s'agisse d'acheminer des informations par voie postale ou des voyageurs par divers modes de locomotion,
- le coaching devient ensuite une activité qui suppose une habileté de conduite, une technique de pilotage, un mode d'entraînement, une capacité à informer,
- le coach est enfin un homme de métier dont le rôle est de guider au sens propre et au sens figuré, à l'instar de la guidance sportive en conjuguant physique et mental.

### 1.3. Les rencontres dédiées

*« Face à l'indéniable engouement du coaching, le nombre de questions que l'on se pose augmente et l'entreprise s'interroge plus globalement sur la place du coaching dans sa politique managériale. (...) Mettre en place une stratégie du coaching dans le cadre d'une politique globale du management correspond à une véritable mutation culturelle »*. C'est par ces mots que les premières assises du coaching tenues à Paris en octobre 2001 introduisaient leur argumentaire sur le web, sous le titre : *« Le coaching : phénomène de mode ou phénomène de société »*. Ces journées organisées par le CIDEM<sup>161</sup>, à l'attention des Directeurs des Ressources Humaines et de l'ensemble des cadres du management, affichaient leur intention de proposer une réflexion technique, éthique et prospective du phénomène coaching. Selon les propos recueillis auprès de l'instance organisatrice<sup>162</sup> de cette première rencontre, la thématique coaching semble devenue suffisamment porteuse pour provoquer des rencontres dédiées mobilisatrices.

Sont analysées ci-dessous les rencontres qui pourraient être qualifiées de principales au regard du nombre de participants réunis et sur lesquelles il a été possible d'obtenir une information substantielle par la plaquette de présentation, et ensuite par un entretien avec l'organisme organisateur. En effet, la pratique du compte-rendu écrit est loin d'être systématique, et l'accès payant<sup>163</sup> rend difficile l'obtention des supports éventuels remis par les conférenciers. Les sources d'informations sont donc à considérer avec un recul critique : il existe un enjeu

<sup>161</sup> Le CIDEM est une société de formation qui organise des événements rencontres pour générer des débats sur des sujets en liaison avec les ressources humaines et le management (voir en annexe 3 le compte rendu d'entretien avec Edgar Added, Président du Cidem).

<sup>162</sup> Voir en annexe 3 le compte-rendu d'entretien avec Delphine Lancel du Cidem.

<sup>163</sup> Un calcul sommaire donne un tarif moyen de 472 Euros la journée hors taxes pour un participant ne bénéficiant d'aucune réduction.

commercial pour ce qui est des documents remis par des professionnels soucieux de leur image et pour ce qui concerne les discours des interlocuteurs ayant accepté le principe d'un entretien sur ces manifestations. Le tableau ci-dessous liste les manifestations analysées sur deux années consécutives, en France, de l'automne 2001 à l'automne 2003.

<i>Sociétés organisatrices</i>	<i>appellation</i>	<i>dates</i>	<i>effectif</i>	<i>tarif forfait € HT</i>
CIDEM	Les 1 <sup>ères</sup> assises du coaching	2, 3, 4 et 5 octobre 2001	625	750 (2 journées)
ICAD <sup>164</sup>	Les journées du coaching	4, 5 et 6 décembre 2001	130	765 / 1190 / 1440 1 j / 2 j / 3 j
SFCoach et EM Lyon	Les 8 <sup>èmes</sup> Rencontres lyonnaises du coaching	5 juillet 2002	300	280 (1 journée)
CIDEM	Les 2 <sup>èmes</sup> assises du coaching	12, 13 et 14 novembre 2002	348	909 / 1230 2 j / 3 j
ICAD et EM Lyon	Les journées du coaching	10 et 11 décembre 2002	70	990 / 1290 1 j / 2 j
ANVIE <sup>165</sup>	Atelier sur le coaching	13 et 23 mai 2003	40	1590 (2 journées)
SFCoach	Les 9 <sup>èmes</sup> Rencontres lyonnaises du coaching	3 et 4 juillet 2003	150	160 / 320 1 j / 2 j
CIDEM	Les 3 <sup>èmes</sup> assises du coaching	18, 19 et 20 novembre 2003	NC	915/1250 2 j / 3 j

**Tableau 7 : Présentation chronologique des rencontres coaching analysées**

### 1.3.1. Les 1<sup>ères</sup> assises du coaching

Les 1<sup>ères</sup> assises du coaching en octobre 2001 ont tenté d'apporter un début de réponse, en permettant une rencontre d'envergure<sup>166</sup>, dont une synthèse est disponible (RH&M, 2002). Cette synthèse reprend les thèmes clés abordés par le *collège des sages*<sup>167</sup> constitué à l'issue de la première journée pour donner de la perspective au débat. Sept points clés sont relevés :

- Le coaching serait compensateur des insuffisances de l'enseignement initial dans lequel les critères rationnels priment et où les problématiques de management ne sont abordées que de façon marginale. Cette insuffisance de formation créerait le marché du coaching, sans pour autant avoir la garantie que le coaching créera de la valeur.
- Le coaching serait un palliatif des insuffisances du management proprement dit, qui ne prend pas suffisamment en compte la gestion du changement et les peurs engendrées chez les managers. L'entreprise du futur aurait à repenser fondamentalement le rôle du manager.

<sup>164</sup> ICAD Institut des cadres dirigeants originellement département séminaire de Network Communication est devenu le pôle formation permanent d'EM Lyon en 2002.

<sup>165</sup> L'ANVIE (Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société pour les Entreprises) est une structure réunissant des institutions du monde de la recherche et des entreprises.

<sup>166</sup> 45 professionnels et 580 participants selon la revue *RH&M* (janvier 2002, p. 48).

<sup>167</sup> René Le Goff (Unysis France), Jean-Luc Buridans (Syntec), Bernard Bruhnes (BBC), Jean-Marie Peretti (ESSEC), Gilles Alexandre (Entreprise et Personnel), Georges Trépo (AGRH), Louis Dugas (ANDCP) constituaient le collège des sages.

- Le coaching pourrait ajouter au risque de normalisation des individus, censés apporter leur contribution originale dans une démarche paradoxale visant l'homogénéisation des pratiques.
- Le coaching, dans l'évolution actuelle des organisations, aurait comme objectif premier de faire en sorte que les gens se sentent bien là où ils sont, tandis que l'entreprise du futur se caractérise par l'éclatement du lien entre employeur et salarié.
- Le coaching devrait clarifier ce qu'il peut apporter, mais aussi ce qu'il ne peut pas apporter afin d'éviter les désillusions. Le recours à la contractualisation des démarches de coaching serait primordial.
- Le coaching pourrait permettre de traiter la *face cachée* de l'entreprise qui n'apparaît pas sur un organigramme. Avec la complexité croissante qui est attendue pour les entreprises, le coaching devrait s'étendre comme instrument d'acceptation de cette face cachée de l'humain et de l'entreprise.
- Le coaching serait un outil de fidélisation des salariés à condition de s'inscrire comme un instrument au service de la politique de développement des ressources humaines.

<b>CIDEM</b>	<b>1<sup>ères</sup> assises 2001</b>	<b>2<sup>èmes</sup> assises 2002</b>	<b>3<sup>èmes</sup> assises 2003</b>
Intitulé général	<b>Le coaching dans tous ses états</b> Faut-il avoir peur du coaching ? <b>Coaching et performance</b>	<b>Le coaching : nouveau levier d'un management durable</b> 2002 L'état des lieux Coaching : les signes de la maturité Coach : les indicateurs du professionnalisme Le coaching intégré dans la stratégie RH <b>Le coaching est-il rentable ?</b>	<b>Le coaching est mort Vive le coaching !</b> Une certaine conception du management Les nouvelles exigences de l'entreprise Le coaching intégral : une nouvelle réponse Vers une réforme du coaching Benchmark international 15 témoignages d'entreprises <b>Y-a-t-il une vie après le coaching ?</b>
Débats généraux	Les conditions de réussite ? Un nouveau mode managérial ? Faut-il avoir peur du coaching ? Coaching de demain pour les entreprises de demain	2002 L'état des lieux Le coaching est-il rentable ?	Benchmark international des pratiques de coaching en entreprise Le marché : que représente aujourd'hui l'activité du coaching ? Coaching/formation/conseil : confusion des genres ou nouveau concept ? Comment choisir son coach ? Les différents niveaux de coaching dans l'entreprise Mettre en place une politique globale de coaching Y-a-t-il une vie après le coaching ?
Table ronde	1. L'engouement pour le coaching 2. Les conditions de développement du coaching	1. Les différents champs d'application du coaching 2. Le coaching intégré dans la stratégie RH	Coaching/formation/conseil : confusion des genres ou nouveau concept ? Comment choisir son coach ? Les différents niveaux de coaching dans l'entreprise Mettre en place une politique globale de coaching Y-a-t-il une vie après le coaching ?
Ateliers proposés	- Coaching et intelligence collective - Entraînement des managers au coaching de la performance	- Coaching et émotions - Coaching et développement durable... pour qui ? - Les spécificités du coaching de dirigeant	- Le coaching dans les entreprises européennes - Team-buildong et/ou coaching d'équipe : au-delà des mots

<i>CIDEM</i>	<i>1<sup>ères</sup> assises 2001</i>	<i>2<sup>èmes</sup> assises 2002</i>	<i>3<sup>èmes</sup> assises 2003</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les spécificités du coaching de dirigeant</li> <li>- Coaching... Coachings : individuel, d'équipes, manager-coach</li> <li>- Coaching et management de proximité</li> <li>- Un métier émergent - un art du changement</li> <li>- Quelle dimension européenne du coaching ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching et enjeu économique : le cœur du développement durable</li> <li>- Les outils du développement durable et coaching des organisations</li> <li>- Manager coach</li> <li>- Le coaching outil de développement personnel et/ou levier de croissance pour l'entreprise</li> <li>- Le coaching – un changement de paradigme pour un monde en mouvement</li> <li>- Le coaching professionnel aujourd'hui : quelles approches pour quels résultats ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants, professionnels des RH, consultants : demain tous coachs ?</li> <li>- Coaching : avec ou sans outil de diagnostic ?</li> <li>- Le coaching est un sport de contact : rôles, tactiques et techniques du coach</li> <li>- Alliage consulting</li> <li>- Coach Camino</li> <li>- Coaching d'équipe</li> <li>- Coaching interne : métier émergent ou démarche clandestine ?</li> </ul>

**Tableau 8 :** Juxtaposition des thématiques des « assises du coaching » du CIDEM (2001-2002-2003)

### *1.3.2. Les 2<sup>èmes</sup> et 3<sup>èmes</sup> assises du coaching*<sup>168</sup>

Moins mobilisatrices dans leur deuxième version (348 personnes) que dans la première (625 personnes), les 2<sup>èmes</sup> assises du coaching auraient pourtant gagné en qualité au regard de celle du public présent<sup>169</sup>. En effet la proportion de professionnels d'entreprise serait devenue plus importante, et le nombre de consultants simplement curieux de s'initier rapidement à un métier attirant aurait fortement diminué. Au vu du tableau comparatif ci-dessus reprenant en parallèle les différentes thématiques annoncées lors des assises organisées par le CIDEM sur trois éditions annuelles successives, plusieurs éléments peuvent être mis en relief :

- le coaching était dans tous ses états, il devient possible d'en faire l'état des lieux, même si le renouvellement reste à l'ordre du jour,
- les conditions de développement évoluent vers une vision du coaching comme levier d'un management durable et intégré dans la stratégie RH, pour donner jour à une politique globale de coaching dans une perspective internationale,
- la préoccupation utilitaire reste présente : la performance annoncée en 2001 évolue vers une question clairement posée en terme de rentabilité en 2002 pour intégrer une dimension de benchmark en 2003,
- le coaching, métier en émergence et art du changement invite à envisager un changement de paradigme pour un monde en mouvement, semblant vouloir faire émerger un concept nouveau de management, de formation et de conseil,

<sup>168</sup> Les 4<sup>èmes</sup> Assises du coaching se sont déroulées à Paris les 17 et 18 novembre 2004 sous le titre : « Coaching et performance de l'entreprise : Dynamiser sans dynamiter ! ».

<sup>169</sup> Informations issues de l'entretien mené auprès de Delphine Lancel du Cidem en décembre 2002.

- demeurent présentes les thématiques du manager coach et celle du coaching de dirigeant avec une émergence progressive du coaching d'équipe,
- apparaît la notion de développement personnel, situant les émotions comme une porte d'entrée au coaching, qui interroge également sur l'après du coaching

### 1.3.3. Les journées du coaching

Après une première édition en 2001 pour lesquelles l'ICAD s'était associée à la SFCoach et à HEC, les journées du coaching sont organisées en décembre 2002 par le regroupement de l'ICAD et de E.M. Lyon Executive<sup>170</sup> à Paris. Il y aurait eu 130 participants à l'édition 2001, et seulement 60 à 70 en 2002<sup>171</sup>.

Le coaching en questions : pour quoi ? pour qui ?	Le coaching en réponses : ses champs d'application, ses intervenants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coach au travers des siècles : le mentor, le perceuteur, l'entraîneur</li> <li>- Coquetterie ou nécessité : quelles sont les vraies raisons de l'explosion du coaching ?</li> <li>- Quel lien entre développement personnel et performance collective, entre coaching individuel et projet collectif ?</li> <li>- Le manager dans tous ses états : stress, responsabilités croissantes, incertitude, complexité... Le coaching est-il la vraie réponse ?</li> <li>- Le coaching aux multiples visages : les 5 niveaux du coaching pour une performance globale</li> <li>- Le coach, un entraîneur sportif de haut niveau</li> <li>- Le métier de coach : sa philosophie, son positionnement, ses champs d'application</li> <li>- Comment doit-on différencier le coach du consultant ? Le coach est-il un thérapeute, un coach sportif, un meilleur ami ?</li> <li>- Témoignage : La compatibilité des rôles en entreprise ou la construction identitaire du manager. Le coaching intégré chez Renault : une « Success Story »</li> <li>- Court ou long terme ? Le coach peut-il m'aider spécifiquement sur un projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi le coaching devient-il un levier stratégique du développement de l'Intelligence Collective et des Ressources Humaines</li> <li>- Coaching individuel ou coaching de groupe... Comment l'exploiter dans une problématique ?</li> <li>- Témoignage – Moi je le vis... et ça m'aide vraiment</li> </ul> <hr/> <p>Ateliers au choix</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Real Time Coaching, une nouvelle approche du coaching conçue pour les jeunes managers</li> <li>2. Optimiser les potentiels des managers pour relever les défis des entreprises</li> <li>3. Gestion de carrière et coaching, se donner les moyens de développer son potentiel</li> <li>4. Le Renouveau de la vie adulte : du projet professionnel au projet/plan de vie</li> </ol> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déontologie, financement et confidentialité... Vous vous posez la question ?</li> <li>- Comment doit-on choisir un coach ? Qui peut nous y aider et comment savoir exactement quels sont les besoins du coaché</li> <li>- Témoignage - Le coach interne, est-ce une solution suffisante et comment fait-on ?</li> </ul>

**Tableau 9** : Les journées du coaching 1<sup>ère</sup> édition 4, 5 et 6 décembre 2001

À noter une journée de formation le troisième jour intitulée : une journée de formation et de mise en pratique pour devenir plus performant.

Entre la première et la seconde édition des journées du coaching, semble apparaître principalement une évolution de perspective temporelle ; d'une orientation passé-présent en

<sup>170</sup> La structure ICAD ramenée à 12 salariés au moment de son rachat pour 600 000 Euros par EM Lyon en juillet 2002 a finalement déposé le bilan en avril 2003 (*Acteurs de l'économie*, décembre 2003, p. 34).

<sup>171</sup> Informations recueillies par téléphone le 5 décembre 2002 de Sylvia Houssin consultante senior chez ICAD et organisatrice des journées du coaching.

2001, avec le souci de circonscrire des territoires, émerge une orientation présent-futur en 2002, avec une polarisation sur des acteurs en voie de multiplication. Ainsi de l'état des lieux à partir d'un regard sur hier et aujourd'hui en 2001, advient une approche sous l'angle d'une généralisation à venir en 2002 quant à la pratique du coaching pour tous, en voie de démocratisation et de démultiplication.

Le coaching dans tous ses états : tous coachés ?	Comment choisir son modèle de coaching ?
Le coaching, pourquoi, comment ? Quelle est la spécificité du coaching ? Comment lier efficacité personnelle et performance collective ? Comment choisir un coach et mesurer le retour sur investissement ?	Du coaching du manager au coaching de son équipe Faire du changement son allié. Comment s'applique-t-on un changement à soi-même ? Cerner le besoin de coaching, besoin individuel ou collectif ?
Le coaching dans tous ses états : tous coach ?	Quel visage pour le coaching de demain ?
Coaching, s'agit-il d'une mode ? Le coaching en quelques chiffres La professionnalisation du métier de coach : on ne s'improvise pas coach ! « Coaching in « live »... Participez à une séance de coaching	Le plaisir réhabilité Le coaching de dirigeants : comment accompagner les leaders stratégiques ? Débat avec les intervenants pour répondre à la question : tout le monde peut-il ou doit-il devenir un coach pour ses équipes ?

**Tableau 10** : Les journées du coaching 2<sup>ème</sup> édition 10 et 11 décembre 2002

### 1.3.4. *Les rencontres lyonnaises du coaching*<sup>172</sup>

Les rencontres lyonnaises du coaching existent depuis 1995. En juillet 2002, l'école de management E.M. Lyon dans le cadre de sa branche *executive*, et la délégation Rhône-Alpes<sup>173</sup> de la SFCoach organisent, à destination principalement de professionnels, les 8<sup>èmes</sup> rencontres du coaching, sous le chapeau suivant : « *Le coaching : une alternative à la formation et au conseil* » assorti d'une thématique conclusive : « *L'avenir du coaching* ». Environ 300 personnes auraient participé à ces journées<sup>174</sup>. Une récapitulation des ateliers proposés au choix des participants est réalisée dans le tableau ci-dessous, en regroupant ces ateliers au sein des catégories annoncées dans la plaquette des 8<sup>èmes</sup> rencontres<sup>175</sup>.

L'analyse des informations ainsi présentées permet de constater la suprématie de la catégorie « *Approfondissement de la pratique du coach* », et la faiblesse de la catégorie « *International* ». Ainsi, dans ces rencontres, il apparaît une diversité tant des pratiques que des applications du coaching, sans pour autant mettre en avant outre mesure des spécificités propres aux métiers, aux entreprises ou aux cultures nationales. Ces diversités apparaissent

<sup>172</sup> Les 10<sup>èmes</sup> rencontres se sont déroulées en juillet 2004 sous le titre « Coaching individuel et coaching d'équipe : à la recherche des fondamentaux de notre cœur de métier ». Les 11<sup>èmes</sup>, en juillet 2005, sous le titre « Le développement durable du coach, à la recherche de l'équilibre entre la part de l'être, la part des outils et la part du contexte ».

<sup>173</sup> La délégation Rhône-Alpes a été la première antenne régionale de la SFCoach.

<sup>174</sup> D'après Sylvia Houssin consultante à ICAD/ EM Lyon (entretien de décembre 2002).

<sup>175</sup> La plaquette indique une conférence introductive, deux séries d'ateliers de 2 heures, le matin puis l'après midi et une conférence de conclusion.



dans les liens que le coaching peut avoir avec des problématiques classiques du management, au service desquelles il semble être utilisé, telles que l'accompagnement du changement, la créativité, l'apprentissage, le recrutement, la gestion de carrière... Il est à noter que la publication simultanée d'un dossier spécial dans la revue *Management et conjoncture sociale*<sup>176</sup> permet de donner une audience élargie au colloque.

Catégories d'ateliers annoncées	Approfondissement de la pratique du coach	Le coaching d'équipe	Les coachings spécifiques	Les pratiques d'entreprises	L'international
<b>Intitulés d'ateliers proposés</b>	Le coaching n'est pas une psychothérapie Monsieur le coach, expliquez-moi ce qui se passe ! Représentation de soi et changement dans le coaching Le coaching comme processus d'apprentissage L'impératif déontologique du coaching professionnel Les métaphores au service du coaching Le management revisité par le coaching La démarche de coaching et ses bénéfices	Coacher une équipe de façon stratégique Le coaching, une démarche intégrative du changement Accompagner l'équipe dans ses décisions stratégiques Comment rendre les équipes plus créatives ?	Coaching et recrutement Le coaching des sportifs Le coaching de carrière Le coaching des créateurs d'entreprise Le coaching technique en finance	La SNCF : coach interne, coach externe ? Témoignages d'entreprises (2 ateliers) Le coaching interne	L'accompagnement d'équipes multi-culturelles Coaching individuel / coaching de groupe (en Italie) La « courbe de transition » (en U.K.)
<b>Nombre d'ateliers par catégorie</b>	8	4	5	4	3

**Tableau 11** : Les 8<sup>èmes</sup> rencontres lyonnaises du coaching

L'édition de juillet 2003 voit les 9<sup>èmes</sup> rencontres du Coaching sous la thématique chapeau de la déontologie. La plaquette de présentation<sup>177</sup> s'ouvre sur les paroles de Paul Valéry : « *Je suis venu ignorer devant vous* » et « *18 intervenants de renom* ». 150 personnes ont participé à ces rencontres dont la moitié est adhérente à la SFCoach<sup>178</sup>. Les ateliers proposés sont ici listés :

- Un outil orienté solution : les échelles
- Coaching et développement (humain) durable : pourquoi, jusqu'où, comment ?
- La dimension spirituelle de l'humain : quelle place dans le travail d'un coach ?

<sup>176</sup> N° 615, été 2002, sous la direction de Sylvie Roussillon, professeur à EM Lyon.

<sup>177</sup> Informations extraites de [www.rencontreducoaching.com](http://www.rencontreducoaching.com) 05/06/2003

<sup>178</sup> D'après le courrier circulaire e-mail, signé du 3<sup>ème</sup> président de la SFCoach, Joël Brugalières le 9 juillet 2003, et des propos tenus lors de l'assemblée générale de la SFCoach le 29 janvier 2004.

- Redressement d'une entreprise : histoire récente d'une aventure humaine
- Coach Camino (la marche sur le chemin de St Jacques de Compostelle)
- Le Coach- Facilitateur du travail d'une équipe
- Le challenge du Coach éthique : doser son intervention en fonction du coaché
- Déontologie du coach : l'esprit est ardent mais la chair est faible
- La dimension déontologique des contrats de coaching
- L'hygiène du coach
- De l'art du coaching au coaching de l'art
- Le voyage du héros
- La construction identitaire de l'agent de changement : coach et responsable ressource
- Régulation d'équipe : intervenir sur la structure et la relation avec l'analyse transactionnelle
- L'art, l'éthique et le coaching.

De l'énumération des quinze ateliers ci-dessus trois points peuvent être distingués. Le premier qui pourrait être qualifié d'officiel concerne la volonté affichée de travailler sur la déontologie. Le second concerne l'émergence de deux thématiques jusqu'alors absentes ou simplement en filigrane dans les questionnements autour du coaching : le spirituel et l'art, ces deux thématiques pouvant elles mêmes être reliées. Le troisième concerne le positionnement *égo-centré* des interventions et surtout des intervenants qui peut être lu comme un besoin d'introspection de la profession et des professionnels du coaching présents (peut-être au détriment des managers et des problématiques entrepreneuriales), même si les intervenants sont dit *de renom*<sup>179</sup>. Le coaching commence à avoir ses figures de proue, voire ses vedettes.

### **1.3.5. L'atelier de l'ANVIE**

L'ANVIE (Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises) a pour objectif de construire le dialogue entre l'entreprise et les sciences sociales et humaines. Cette rencontre-formation signe l'arrivée dans la sphère coaching, de chercheurs en organisations, en lien avec le monde des écoles de management (G. Amado d'HEC, G. Amoureux d'ESCP-EAP, et G. Arnaud d'ESC Toulouse), même si, au cours des 1<sup>ères</sup> Assises sur le coaching de octobre 2001, le collège des sages, constitué également de professionnels avait déjà sollicité quelques chercheurs<sup>180</sup>. Deux journées (13 et 22 mai 2003), et quatre thématiques signent l'atelier :

Le coaching : un concept pour répondre à de multiples attentes

<sup>179</sup> Citons François Delivré, Vincent Lenhardt, auteurs d'ouvrages sur le coaching, Joël Brugalières, Lynne Burney, Francine et Fabrice Lang, les responsables de la SFCoach.

<sup>180</sup> Comme J.-M. Peretti (ESSEC) et G. Trepo (HEC).

- Le coaching : pour qui, pourquoi, comment et sur quelles bases ?
- Les relations contractuelles coach-coaché-entreprise : quelles spécificités, quels enjeux, quelles limites ?
- Les apports du coaching au management.

À noter le compte rendu des interventions diffusé par l'ANVIE aux participants et le faible effectif (35 à 40 personnes) dont une petite dizaine de chercheurs, et quelques entreprises de renom<sup>181</sup>. G. Arnaud (ANVIE, 2003) analyse les différents niveaux d'intervention du coaching : le coaching technique se rapporte à une formation ou un conseil en management et relève du champ du comportement organisationnel ; le coaching psychologique relève du développement personnel et sollicite davantage le champ de la psychologie clinique sociale ; enfin le coaching d'inspiration analytique relève d'un travail effectué au plan psychique et existentiel pour permettre un accroissement de liberté du sujet concerné, mais parfois au risque d'une thérapie sauvage. De son côté, G. Amoureux (ANVIE, 2003) s'intéresse à l'analyse de la demande, comme partie intégrante du coaching. Au-delà d'un contrat nécessaire à mettre en œuvre, le coach doit veiller à se positionner comme tiers, à ne pas être juge et partie. Confidentialité et déontologie sont indispensables.

### *1.3.6. Synthèse des rencontres sur le coaching*

Un premier constat est de noter le réel attrait suscité par le coaching au regard du nombre de participants à ces différentes rencontres, toutes payantes. Un bémol cependant est à signaler, puisque les effectifs semblent décroître en 2002/2003 par rapport à 2001/2002. Mais cette diminution aurait des effets bénéfiques, dans la mesure où l'intérêt réel de participants chasserait les curieux de la première heure avides de recettes faciles<sup>182</sup> et ouvrirait la voie à une réflexion de plus en plus structurée et concertée entre praticiens, entreprises et organismes professionnels<sup>183</sup>, les chercheurs eux-mêmes commençant à participer timidement à ces rencontres<sup>184</sup>.

Au-delà donc d'un premier temps de surprise, d'attrait et de curiosité, les rencontres dédiées deviendraient plus sélectives et également plus ciblées. Ainsi, au plan des thématiques abordées, même s'il est difficile de pointer des évolutions nettes, on peut constater un accroissement des sous-thématiques spécifiques en 2002/2003, alors que 2001/2002 tentait davantage le balisage de définitions plus générales. Un renforcement de la question du retour sur investissement s'opère en lien avec les préoccupations en terme de performance et

<sup>181</sup> Air France, EDF, France Télécom, IBM, Michelin, Renault, Société Générale, SNCF, Unilever.

<sup>182</sup> Voir en annexe 3 le compte-rendu d'entretien avec Delphine Lancel.

<sup>183</sup> À noter également l'AFITEP (Association francophone de management de projet) qui met à l'ordre du jour de ses soirées le coaching, le 15 mai 2003.

<sup>184</sup> Le premier colloque national de la SFCoach (28 et 29 janvier 2005) « De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels - le coaching, phénomène de société » a fait principalement appel à des sociologues : Vincent de Gaulejac, Stéphane Haefliger, Odile Piriou, Jean-Claude Kaufmann, Eugène Enriquez, mais aussi un historien François Proust, un psychanalyste Christian Lujan et un psychothérapeute Jean-Jacques Wittezaëlle, directeur de l'institut belge Gregory Bateson. Plus de 200 participants étaient présents.

d'efficacité, le tout couplé à une perspective de management durable. Généralisation, démocratisation, et pérennisation semblent résumer les problématiques principales que l'étude des rencontres analysées fait apparaître :

- généralisation de la pratique coaching en entreprise avec augmentation des champs d'application possibles,
- démocratisation avec une proposition de coaching pour le management intermédiaire, invité lui-même à démultiplier la pratique au sein du management d'équipe,
- souci de pérennisation dans la perspective d'un management durable sur fond de préoccupation éthique, couplé à la pratique déontologie de plus en plus affichée par les professionnels du coaching,
- émergence de thématiques nouvelles sur l'art, la philosophie, la spiritualité.

#### 1.4. Le marché du coaching

Le coaching est particulièrement développé aux États-Unis si on en croit la presse, le net, et les divers groupements qui se créent pour rassembler des professionnels à l'origine souvent atomisés. En 1999, un article<sup>185</sup> considère que « *les spécialistes américains peinent à répondre à la demande* ». Cette demande aurait augmenté depuis un lustre, après le lancement de nombreux livres sur le sujet. Ainsi, sans pouvoir garantir la fiabilité des informations ci-dessous, il est intéressant de prendre en compte les effectifs et les chiffres d'affaires aux USA et en France d'après les informations de la Fédération Internationale de Coaching en 2001<sup>186</sup>.

	Etats Unis	France	France (projection)
Nombre de coachs	23000	1000 à 1200	4300
Chiffres d'affaires	1520 millions d'Euros	38,11 millions d'Euros	150 à 300 millions

**Tableau 12** : Comparaison France USA C.A du coaching (ICF, 2001)

La troisième colonne du tableau (en italiques) projette le chiffre d'affaires et le nombre de coachs possibles en France, si le marché devenait aussi dynamique qu'aux États-Unis. Précisons qu'aux États-Unis coexistent le *life coaching* et le *corporate coaching*, et que la France semble vouloir emprunter le même chemin<sup>187</sup>. Le premier type de coaching concurrence les psys<sup>188</sup> ou sinon peut s'apparenter aux thérapies brèves et le second concerne le coaching en entreprise<sup>189</sup>. Les chiffres ci-dessus sont de ce fait, peut-être à

<sup>185</sup> *Les Echos* (12 avril 1999) encart de Gilles Sengès (New York).

<sup>186</sup> Ces chiffres sont extraits d'un article de *Hommes et Commerce* de septembre-octobre 2001.

<sup>187</sup> « Les demandes individuelles sont en train de dépasser les demandes des entreprises » selon Fabrice Courdresses, DG de Dale Carnegie (*Management*, septembre 2003, p. 102).

<sup>188</sup> Voir l'article « Etes vous coach ou psy ? » *Le Point* (12 septembre 2003).

<sup>189</sup> *Actualités de la Formation Permanente*, article de Burney, Roques et Sellès, mai-juin 2002, p. 40-44.

relativiser et demandent à être vérifiés. Les coachs exerçant en France seraient environ 1200 en 2001<sup>190</sup>, 2000 en 2002<sup>191</sup> et 2500 en 2003<sup>192</sup>.

Gérald de Bourmont, 2<sup>ème</sup> Président de la SFCoach, déclare en 2002<sup>193</sup>: « En l'absence de véritables statistiques, on estime généralement que de 1500 à 1800 personnes facturent des prestations de coaching en France, et que ce nombre va au moins doubler en France, d'ici trois à quatre ans. Certaines d'entre elles se spécialiseront dans le seul coaching. D'autres continueront comme fréquemment aujourd'hui, à pratiquer en même temps des activités de formation et/ou de conseil ». En effet rares sont les consultants qui ne vivent que du coaching<sup>194</sup>. L'augmentation prévue semble se confirmer puisque Joël Brugalières, 3<sup>ème</sup> président de la SFCoach, ajoute en 2003<sup>195</sup>: « On estime à 2500 le nombre de personnes qui exercent une fonction de coach pour tout ou partie de leur activité en France ». Toujours selon la SFCoach, le chiffre d'affaires de la profession serait de 100 millions d'Euros en France en 2002 pour atteindre les 380 à 450 millions en 2005<sup>196</sup>, dans un marché en croissance estimée à 50% par an avec une facturation moyenne en 2002 de 40 à 50 000 Euros d'honoraires par consultant, même si de fortes disparités existent. La fourchette de facturation serait de quelques milliers d'Euros à 250 000 en facturation annuelle. Aux États-Unis les professionnels prévoient 40 000 coachs aux USA d'ici 2005. En France le nombre de coachs pourrait avoisiner 3 000 à 4000 à la même époque<sup>197</sup>. Parmi l'ensemble des coachs en France en 2002, la moitié exercerait en Ile-de France<sup>198</sup>.

	Actuellement (2002)	Estimation pour 2005
France	1500 à 1800 coachs (en 2002)	3000 à 4000 coachs
États-Unis	14 000 coachs en 2000	40 000 coachs

**Tableau 13** : Comparaison France USA nombre de coachs (SFCoach 2002)

L'ensemble de ces chiffres est certainement à relativiser. Non qu'il faille les nier, il est certes difficile d'estimer une pratique professionnelle émergente, mais les modalités utilisées pour réaliser les estimations en question sont rarement explicitées. De plus le ralentissement du taux de croissance économique enregistré en France en 2002<sup>199</sup> risque d'affecter les

<sup>190</sup> *Hommes et Commerce* (septembre-octobre 2001).

<sup>191</sup> *Courrier Cadres* (18 avril 2002), document interne SFCoach (mai 2003).

<sup>192</sup> *Qualité management* (juin juillet 2003).

<sup>193</sup> *Actualités de la Formation Permanente* (mai-juin 2002, p. 31).

<sup>194</sup> Une estimation faite oralement aux Journées du coaching en décembre 2002, lors d'une table ronde, estime à une centaine environ les coachs qui ne vivraient que du coaching.

<sup>195</sup> *Qualité management* (juin-juillet 2003).

<sup>196</sup> Ces chiffres sont notamment repris du *Monde Campus* (19 novembre 2002, p. 58) et de *Management* (janvier 2003, p.76) et de *Liaisons sociales* (novembre 2002, p. 74).

<sup>197</sup> Chiffres extraits d'un article de *Management et Conjoncture Sociale* (été 2002).

<sup>198</sup> *Le Monde Campus* (19 novembre 2002).

<sup>199</sup> Le taux de croissance pour 2002 est estimé en février 2003 à 1.5 au lieu des 2.5 attendus par le Gouvernement Raffarin.

prévisions envisagées. Ainsi en 2003, le président de la SFCoach<sup>200</sup> considère comme ralenties les estimations réalisées l'année précédente : 4500 coachs seraient prévus en France d'ici 2010, soit 10 % de l'effectif des 45 000 coachs prévus aux États-Unis à la même période. Ceci étant, des convergences sont à relever au moyen des éléments fournis par deux organismes professionnels, l'ICF et la SFCoach<sup>201</sup> :

- le marché est en croissance tant au plan du chiffre d'affaires, que du nombre de coachs, et ceci aussi bien en France qu'aux États-Unis, avec un chiffre d'affaires estimé en 2003 à 120 millions d'Euros,
- le métier de coach en entreprise en tant que pratique spécifique et exclusive reste le fait d'une minorité de consultants en France,
- la pratique même du coaching est diffuse, même si des voix s'élèvent de concert pour envisager l'activité de coaching comme un métier en voie de professionnalisation sous plusieurs latitudes ; par exemple : aux États-Unis, Hudson (1999) ; en France, Forestier (2002) ; en Australie, Grant (2001), ce dernier précisant que le marché n'est pas régulé.

#### ***1.4.1. Les enquêtes réalisées sur le coaching***

Trois sources d'informations ont principalement alimenté la recherche menée pour accéder de façon large à défaut d'exhaustive, aux enquêtes effectuées sur la thématique coaching en France entre 1998 et 2003 :

- des études menées par des groupements professionnels : Syntec et SFCoach,
- des travaux empiriques d'étudiants en troisième cycle en psychologie du travail, ou en gestion des ressources humaines, et d'une psychologue (Felliculis, 2000),
- des enquêtes effectuées par des cabinets de coaching et des consultants,

ainsi qu'une étude américaine sur la performance du coaching, que nous choisissons d'adjoindre en raison de sa volonté de mesurer effectivement le retour sur investissement du coaching. Des bribes de résultats d'enquêtes figurant dans la presse économique ou dans certains ouvrages n'ont pas été ici repris par défaut d'information suffisante, quant aux sources, à l'élaboration et la méthodologie des enquêtes en question<sup>202</sup>.

L'enquête sur le coaching qui a certainement été la plus médiatisée en France est celle réalisée en décembre 2000, par le Syntec<sup>203</sup>, conseil en évolution professionnelle. Selon les propos

---

<sup>200</sup> Intervention de Gérald de Bourmont lors de l'atelier organisé à Paris par l'ANVIE le 13 mai 2003.

<sup>201</sup> Voir notamment Beaudouin (2004b) dans le dossier spécial coaching de la revue *Personnel* de septembre.

<sup>202</sup> Notamment les résultats d'une enquête rapportée par Forestier (2002, p. 122), dont la source citée est I-VW HGS, Universitaet St Gallen.

<sup>203</sup> Une seconde étude du Syntec en 2004 confirme et renforce les résultats de 2000 (Beaudouin, 2004a). Seuls 8 % des DRH interrogés ne pratiqueraient pas encore le coaching. 96 % des coachés seraient satisfaits. Le coût d'un coaching serait élevé, environ 8 à 10 000 €, et considéré comme un investissement à long terme.

mêmes du Président en 2002, Eric Beaudouin<sup>204</sup>, les résultats sont très nets, sans ambiguïté, au regard de l'objectif principal de l'enquête qui était de connaître le point de vue des entreprises et leurs pratiques en matière de coaching. Le coaching est connu des entreprises et considéré comme un investissement doublement profitable, à l'entreprise et à la personne.

<i>Date de l'enquête</i>	<i>Auteur</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités</i>	<i>Population sollicitée</i>	<i>Réponses exploitées</i>	<i>Origine de l'information</i>
Avril 1998	SFCoach	Connaître le profil des coachs	Questionnaire	97 personnes interrogées	74 réponses soit 76 %	Higy-Lang et Gellman (2000, p.43)
Résultats principaux	Le coach est homme ou femme à égalité, a 46 ans en moyenne, dix à vingt ans d'expérience en entreprise, 12 % ont une pratique de psychothérapie formation initiale : bac+4 ou 5 à 60 %, bac +6 ou plus à 30%, quelques autodidactes formations complémentaires : en moyenne 3 (AT <sup>205</sup> , PNL <sup>206</sup> , Gestalt le plus souvent)					
Juin 1999	Stéphanie Felliculis Psychologue et coach	Evaluer le changement en coaching individualisé	Entretiens semi-directifs	31 membres de la SFCoach dont 12 fondateurs, 18 titulaires et 1 adhérent	21 réponses soit 68 %	Felliculis (2000) Forestier (2002, p. 68-70)
Résultats principaux	Tous les coachs disent utiliser un contrat de base, respecter la clause de confidentialité, et utiliser la supervision. Ils manifestent une orientation pragmatique, et l'évaluation du coaching est faite par le client. Deux modèles d'identité du coach se dégagent : intuitif et conceptuel : - modèle intuitif : cadre méthodologico-pragmatique orienté résultats. Fort recours à l'intuition, faible formalisation des processus en œuvre, système d'évaluation du changement peu formalisé - modèle conceptuel : formalisation des pratiques et de l'évaluation du changement, conceptualisation de la relation comme outil du changement, positionnement méta avec explicitation aisée.					
2000 ?	Martine Chuard et Orane Liniger Université de Neufchâtel	Etudier la pertinence du coaching de résolution	Questionnaire 64 questions échelle à 5 points	60 personnes ayant été coachées	25 réponses soit 42 %	Devillard (2001, p. 25-28)
Résultats principaux	<i>NB : Le premier nombre indique la moyenne, le second l'écart type, sur une échelle à 5 points</i> Entente avec le coach (4,52 ; 0,65), dans un climat de confiance (4,76 ; 0,44). Satisfaction obtenue par le déroulement du coaching (4,08 ; 0,49) et par les résultats (4,08 ; 0,47). Le coach s'est montré très attentif aux paroles (4,80 ; 0,41) et aux attitudes (4,56 ; 0,77). Obtention d'un changement d'attitude (4,08 ; 0,76). Regret de ne plus être suivi (2,22 ; 1,41).					
2000	Martine Bouttier Université de Bordeaux	Recueillir les représentations sur le coaching et les attentes suscitées	Entretiens de face-à-face semi-directifs (dont 1 par téléphone)	Responsables RH prescripteurs potentiels de coaching région bordelaise	16 réponses dont 8 du secteur secondaire et 8 du secteur tertiaire	Bouttier (2000)

<sup>204</sup> Propos recueillis lors d'une table ronde aux journées du coaching organisées par l'ICAD et EM Lyon le 13 décembre 2002.

<sup>205</sup> AT : Analyse Transactionnelle

<sup>206</sup> PNL : Programmation-neuro-linguistique

<i>Date de l'enquête</i>	<i>Auteur</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités</i>	<i>Population sollicitée</i>	<i>Réponses exploitées</i>	<i>Origine de l'information</i>
Résultats principaux	Position très favorable au coaching (15/16), avec une préférence pour le coaching externe plutôt qu'interne. Changement et pression suscitent le recours au coaching qui permet d'améliorer le management. Le coaching travaille sur le savoir-être (8/16). Le coach a des connaissances psychologiques (9/16), du vécu (8/16), est pédagogue (8/16). Volontariat (9/16) et contrat (8/16) sont nécessaires.					
Juillet 2000	Bénédicte Gauthier et Marie-Odile Vervisch	Savoir ce qui change après une formation de manager-coach et si les managers sont également coachs de leurs équipes	enquête	90 managers ayant suivi la formation de manager-coach entre mars 98 et novembre 99	54 réponses	<a href="http://www.sfcoach.org">www.sfcoach.org</a> 10/07/2003 documents et conférences de la SFCoach
Résultats principaux	Globalement les managers ont dépassé la peur de manipuler leurs collaborateurs et ont vécu un véritable développement personnel. Pour le coaching individuel : 25 personnes le pratiquent formellement, 16 informellement, 9 ne le pratiquent pas. Pour le coaching d'équipe : 30 ont mis en place des actions, 23 ne le pratiquent pas. Le mode de management : 31 personnes ont modifié leur mode de management (favorisant le dialogue et l'autonomie) 8 pratiquaient déjà un mode management proche du manager coach 2 sont restés des experts 3 n'ont pas été convaincus.					
Novembre 2000	SFCoach	Connaître les pratiques et les profils	Questionnaire	330 adhérents de la SFCoach	300 réponses	Arrivé (2004, p.131) Forestier (2002, p.77) La Tribune, (29/11/2001)
Résultats principaux	En majorité, les répondants sont des spécialistes des ressources humaines, et sont pour la moitié d'entre eux issus du monde de l'entreprise où ils ont souvent exercé des fonctions de managers. Des sportifs, des religieux, des philosophes exercent également du coaching. 76 %, ont un niveau de formation initiale supérieur à bac + 4 et 31% à bac + 6 54 % sont issus de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs 46 % sont diplômés de sciences humaines (psychologie, sciences sociales) 65 % ont suivi une formation spécifique au coaching, et 75% une psychothérapie 70 % exercent en profession libérale ou dans une SARL 37 % disent ne vivre que du coaching. Les autres exercent en parallèle du conseil ou de la formation RH. Le tarif horaire moyen serait de 1000 à 2000F l'heure (75 %) avec 8 à 10 séances (85 %), pour une opération individuelle, situation la plus fréquente.					
Décembre 2000	Syntec Conseil en évolution professionnelle	Connaître les pratiques de recours au coaching et le point de vue des entreprises	Questionnaire de 9 questions à choix multiples	1200 entreprises (clients et prospects des adhérents du Syntec)	300 réponses d'entreprises issues pour moitié de l'industrie, du développement aux entreprises et des banques ou assurances. Répondants : 76% de cadres RH (dont 3/4 DRH) et 14 % de dirigeants	Actualités de la formation permanente mai-juin (2002, p.18) ; Arrivé (2004, p.126, 130) ; Caby (2002, p.115-121); Entreprises et Carrières (11/2001, p.17) Forestier (2002, p.18-19)



<i>Date de l'enquête</i>	<i>Auteur</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités</i>	<i>Population sollicitée</i>	<i>Réponses exploitées</i>	<i>Origine de l'information</i>
						Rouvin (2004, p.45) Vergne-Cordonnier, (2003, p.56)
Résultats principaux	<p>Le coaching est connu par 72 % des répondants (connaissance très précise 17%, assez précise, 55%).</p> <p>Il n'est considéré comme une mode passagère que par 3%.</p> <p>25 % ont été coachés, 52 % l'ont prescrit pour un collaborateur, 12 % pour une équipe.</p> <p>Parmi eux, plus des 2/3 ont été satisfaits ou très satisfaits et 21 % assez satisfaits.</p> <p>Le coaching permet un développement professionnel et peut faire évoluer les comportements (63%).</p> <p>Il permet d'améliorer le leadership, le management d'une équipe et la prise de responsabilités. Mais il ne semble pas adéquat pour la gestion du stress d'un collaborateur, ou la gestion de conflit.</p> <p>Il est majoritairement perçu comme un investissement (85 %), à long terme (69 %), profitable pour l'entreprise et la personne (72 %).</p> <p>Un coach externe est jugé plus efficace qu'un coach interne, avec mixage possible.</p> <p>On attend d'un coach une compétence en management, puis en psychologie, un grand sens de l'écoute, des capacités d'analyse et de synthèse et une compréhension des problèmes de l'entreprise.</p> <p>Les entreprises se tournent vers des coaches différents, selon l'objectif poursuivi.</p>					
2001	SFCoach	Connaître le profil des coaches		Membres de la SFCoach		Dossier de presse SFCoach (mai 2003)
Résultats principaux	<p>53% sont issus de grandes écoles (commerce, gestion, ingénieur)</p> <p>45% sont diplômés en sciences humaines (sciences sociales, psychologie...)</p> <p>65 % ont suivi une formation spécifique au coaching, aux techniques d'écoute active et à la relation d'aide.</p> <p>Tous ont fait un travail personnel d'au moins 2 ans en thérapie analytique et/ou psychanalytique.</p> <p>75 % exercent en profession libérale ou en SARL</p> <p>10% sont salariés de cabinets conseil en ressources humaines</p> <p>15 % sont employés par l'entreprise en tant que coaches internes.</p> <p>La plupart exercent en parallèle d'autres activités liées aux ressources humaines</p> <p>Un peu moins de 30 % vivent uniquement des missions de coaching.</p>					
2001	Manchester inc. filiale de Prolianz	Evaluer la performance du coaching	Entretiens	100 top managers coachés par Manchester	57% ont 40-49 ans 33% ont un salaire annuel >200 000\$	ICF congrès annuel (Chicago, 2001) Forestier, (2002, p.68)
Résultats principaux	<p>Retour sur investissement de presque 6 fois le coût du coaching.</p> <p>Effet positif sur la productivité (53%) la qualité et la cohésion organisationnelle (58%), le service au client (39%), la réduction des réclamations clientèle (34%), la fidélisation des cadres coachés (32%), les réductions de coûts (23%).</p> <p>Amélioration des relations de travail des coachés avec leurs collaborateurs (77%), leurs supérieurs immédiats (71%), leur équipe (67%), leurs pairs (63%).</p> <p>Satisfaction accrue au travail pour les coachés (61%) et meilleure gestion des conflits (52%).</p>					
2001	Béatrice Arnould Fabrice Encelle Delphine Minck Université de Nancy 2	Appréhender le niveau d'utilisation du coaching au Luxembourg et la satisfaction des utilisateurs	Enquête par sondage et par voie informatique	96 entreprises clientes en ligne de Monster.lu (importantes en taille)	32 réponses reçues dont 29 exploitées	Arnould <i>et al.</i> , (2001)

Date de l'enquête	Auteur	Objectif	Modalités	Population sollicitée	Réponses exploitées	Origine de l'information
Résultats principaux	<p>72 % des entreprises utilisent le coaching (résultat dû à la taille conséquente des entreprises), et 2/3 des 28 % non utilisatrices s'y intéressent, et 1 sur 2 l'envisage.</p> <p>1/3 des entreprises utilisatrices y recourent très souvent, 53 % peu souvent, 62 % en coaching individuel, 38 % en coaching d'équipe.</p> <p>Objectifs les plus fréquents : travailler sur des faiblesses précises décelées chez le coaché et améliorer la communication et le management d'une équipe.</p> <p>65 % privilégient le coaching externe, 35 % le coaching interne.</p> <p>Les qualités les plus importantes chez un coach : écoute et expérience.</p> <p>90 % des utilisateurs satisfaits ou très satisfaits, les meilleurs résultats se situant dans l'utilisation conjointe coaching externe et interne, et dans le coaching d'équipe</p> <p>16 % des non utilisateurs hostiles au coaching.</p>					
2002	Christine Vergne-Cordonnier	Appréhender le terrain du coaching par les acteurs concernés	Entretiens, questionnaires rencontres	DRH et responsables formation Coachés : cadres de 35 à 55 ans Coachs		Vergne-Cordonnier (2003)
Résultats principaux	<p>Selon les entreprises, les objectifs du coaching concernent la préparation d'événements, la pratique du management, l'intégration (en situation de changement), la gestion de projets, le développement de l'autonomie, la prise de recul, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la gestion du stress.</p> <p>Le coaching est connu et reconnu par les entreprises comme un accompagnement. Il est pratiqué par la plupart des entreprises rencontrées, mais concerne plus souvent quelques cadres, en individuel.</p> <p>Le recours à un coach externe est le plus fréquent.</p> <p>Un contrat écrit est souvent mis en place pour les aspects formels, complété par un accord oral.</p> <p>Les résultats d'un coaching sont très difficiles à mesurer. Ils s'apprécient souvent par des évolutions comportementales, une évolution subjective du climat.</p> <p>Les coachés rencontrés sont dans la majorité satisfaits ou très satisfaits.</p> <p>Les coachs rencontrés ont entre 6 mois et 13 ans de pratique du coaching.</p> <p>Ils disent être supervisés et tenir à un code déontologique.</p> <p>L'avenir du coaching est brillant et va capter le marché de la formation.</p>					
2002	SFCoach	Connaître le profil des coachs	Etude	Echantillon d'adhérents	116 membres	Arrivé (2004, p.132)
Résultats	<p>8 % ont moins de 40 ans ; 17 % entre 41 et 45 ans ; 25 % entre 46 et 50 ans ; 19 % ont entre 51 et 55 ans ; 22 % entre 56 et 60 ans ; 9 % plus de 60 ans.</p> <p>50 % exercent en parallèle une activité de consultant,</p> <p>32 % viennent du monde de la formation,</p> <p>10 % sont psychologues ou psychothérapeutes,</p> <p>20 % a une formation au moins équivalente à un 3<sup>ème</sup> cycle de psychologie.</p> <p>Plus de 40 % ont exercé en position de direction (cadre dirigeant, manager..)</p>					
Mars 2002	Jack Phillips Center for Research Division de Franklin Covey	Mesurer le ROI (Return on Investment)	Suivi et mesure de trajets de coaching			Goudsmet <i>et al.</i> (2003 p. 233-244).
Résultats	<p>ROI : 352 %</p> <p>8 heures par semaine en moyenne économisées pour le coaché</p> <p>ex : pour un salaire de \$ 60, \$ 16 200 sont épargnés par an alors \$ 1 investi en coaching rapporte \$ 4,52.</p> <p>Réduction possible des heures supplémentaires.</p> <p>Diminution possible du temps de réponse au client.</p>					
2002/2003	Tailormade, business	Etude comparative : la demande des	Etude	Echantillon de 200 entreprises ayant un C.A.	Taux de réponse 36 %	Tailormade observateur, (septembre

<i>Date de l'enquête</i>	<i>Auteur</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités</i>	<i>Population sollicitée</i>	<i>Réponses exploitées</i>	<i>Origine de l'information</i>
	coaching et consulting	PME en matière de conseil en management au Luxembourg et en Lorraine		supérieur à 3 millions d'Euros, employant entre 60 à 200 personnes		2003).
Résultats principaux	<p>Le recours au conseil externe est nécessaire pour gérer un grave problème managérial. Les patrons d'entreprise souhaitent que leurs problèmes professionnels de management soient davantage mis en évidence.</p> <p>Forte demande à l'égard du coaching conçu comme une approche plus personnelle que le conseil en management classique (70% en Lorraine, 85 % au Luxembourg).</p> <p>Le coaching est perçu comme apportant des compétences supplémentaires à l'entreprise, permettant surtout d'aider dans des situations critiques pour le dirigeant.</p>					
Printemps 2003	Gérard Fancin et Hélène Reltgen pour le Cabinet de recrutement de dirigeants Egon Zehnder	Enjeux et moyens des PDG en France		250 présidents et directeurs généraux		Les Echos (21 octobre 2003)
Résultats principaux	<p>À la question : « avec qui échangez-vous le plus librement des idées ? », les réponses traduisent une forte proximité du dirigeant avec un consultant (31 %), un coach (9%), un mentor (6%).</p>					
Janvier, février, mars 2003	Le Coaching Ethique® & Booster Marketing®	Etude sur les pratiques du coaching	Etude de marché par questionnaire au téléphone	Entreprises parmi les 1000 citées dans le hit-parade de l'Expansion (« grands comptes »)	160 répondants	<a href="http://www.coachingethique.com">www.coachingethique.com</a> (25/02/2004)
Résultats principaux	<p>43,75 % des entreprises utilisent le coaching. 22,5% souhaitent développer le coaching.</p> <p>Typologie : entreprises innovantes, traditionnelles ou conservatrices face au coaching :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innovante : 36, 25% pratiquent de façon large le coaching ou l'envisagent en 2003 (coaching individuel et d'équipe, séminaires de formation « manager-coach »),</li> <li>- traditionnelle : 30% pratiquent de façon ponctuelle ou élitiste,</li> <li>- conservatrice : 33,75% ne pratiquent pas le coaching.</li> </ul>					
Juin à octobre 2003	Aurianne Loetscher pour le cabinet Altus implanté à Nancy	Connaître les pratiques des entreprises lorraines	Entretiens téléphoniques	DG et/ou DRH d'entreprises implantées en Lorraine, 10 secteurs d'activité, 150 à 8500 salariés	45 entreprises répondantes	Congrès régional ANDCP 27 mai 2004 Villers les Nancy aurianne.loetscher@tiscali.fr
Résultats principaux	<p>62,3% des entreprises interrogées déclarent pratiquer le coaching, dont 1/3 de manière ponctuelle.</p> <p>Pour 28% le coaching s'assimile à du conseil personnalisé, pour 13,5% à une méthode de motivation.</p> <p>Typologie des entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conservatrices : 37,7% ne recourent pas au coaching</li> <li>- néo-traditionnalistes : 32,1 % recourent au coaching de façon ponctuelle (1 ou 2 fois par an)</li> <li>- innovantes : 32,2 % utilisent le coaching de façon régulière et croissante.</li> </ul> <p>Situations de coaching : développement de la performance des collaborateurs (25%), positionnement managérial (30%), prise de poste (21%), système relationnel de la personne</p>					

<i>Date de l'enquête</i>	<i>Auteur</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités</i>	<i>Population sollicitée</i>	<i>Réponses exploitées</i>	<i>Origine de l'information</i>
(18%), cohésion d'équipe (6%). Le coaching est considéré comme un facteur de progrès pour 95% des entreprises.						
Décembre 2003	Bilan activité 2003 Danièle Petersson	Estimer le retour sur investissement de 3 années d'activité de coaching interne au sein d'un groupe bancaire de 35 000 personnes.	Enquête avec question « <i>si vous pouviez traduire en chiffres le bénéfice de votre coaching quel serait-il ?</i> »	267 collaborateurs coachés	60 % d'estimations chiffrées	Petersson (2004)
Résultats principaux	100% des 267 coachés très satisfaits, 60% des coachés aptes à chiffrer le retour sur investissement. En moyenne un coaching est amorti en 3 séances (poste chargé + coût de fonctionnement + frais de déplacement).					

**Tableau 14** : Récapitulation des enquêtes identifiées sur le coaching (1998-2003)

La SFCoach<sup>207</sup> (qui regroupe le quart des professionnels en France) semble s'être intéressée pour sa part, surtout aux profils de ses membres et à leurs pratiques. Quatre enquêtes réalisées sur la période 1998-2002 témoignent que le coach a en général un niveau de formation élevé, une maturité personnelle et professionnelle avérée par une pratique professionnelle antérieure et souvent conjointe à son activité de coach. Le coach a en général mené un travail de développement personnel qui peut prendre des formes diverses, et de plus en plus appuyé sur une formation spécifique au coaching.

Il est indéniable qu'une certaine cohérence se dégage de l'ensemble de ces enquêtes, tendant à présenter la pratique coaching comme une pratique en développement et favorablement perçue par les entreprises utilisatrices ou en voie de le devenir. Une concordance existe entre les attentes des entreprises et les profils des coachs, mettant en relief une dynamique positive quant aux bénéfices accordés à la pratique même du coaching. Cependant l'appréciation favorable portée semble plus du ressort de l'estimation que de la mesure effective, même si le témoignage d'un cadre (donné ici à titre d'exemple parmi les nombreux dont fourmille la presse), invite à relativiser la notion de mesure objective : « *Un coach est moins cher que les erreurs que j'aurais commises sans lui* »<sup>208</sup>. Au plan quantitatif, des tentatives de mesure de la performance du coaching, sont le fait d'organismes d'obédience anglo-saxonne (en dehors de l'enquête récente de D. Petersson (2004) menée en 2003). Ainsi l'enquête américaine de Manchester, rapportée par Forestier (2002), positionne clairement le coaching comme une pratique rentable, générant un retour sur investissement ; de même la tentative du Jack Philips Center rapportée par Goudsmet *et al.* (2003) mesure un retour sur investissement de 352 %.

L'ensemble de ces résultats est néanmoins à relativiser, pour au moins deux raisons : la première est que les enquêtes sont pour la plupart commanditées par des organismes soucieux de promouvoir le coaching et pouvant de ce fait introduire, volontairement ou

<sup>207</sup> Une enquête en ligne a été réalisée en 2004 par la SFCoach, auprès de ses adhérents.

<sup>208</sup> Extrait d'un dossier de La Gazette, 5 juillet 1999, 5<sup>ème</sup> page du dossier.

involontairement, des biais dans la formulation des questions, l'interprétation des résultats et le choix des indicateurs et leur mesure. La deuxième raison tient à la relative imprécision des informations rapportées par des canaux non académiques qui ne permettent pas de valider les résultats en question au plan méthodologique.

Toutefois, au-delà de ces bémols, la prolifération des enquêtes et la diffusion des résultats sont de nature à promouvoir un phénomène dont on parle, que l'on qualifie le plus souvent positivement et que l'on mesure (du moins dans l'intention), le tout étant relayé par diverses voies médiatiques<sup>209</sup>.

#### 1.4.2. Les formations au coaching<sup>210</sup>

Pour apprécier l'offre de formation au coaching existant sur un marché en croissance, plusieurs sources d'investigation ont été utilisées. Deux ouvrages (Caby, 2002 et Forestier, 2002) qui tentent eux-mêmes de faire un état des lieux sur l'offre en la matière, un article sur la formation générique au coaching (Lenhardt, 2002a)<sup>211</sup>, des recherches sur le net, les informations issues de la presse généraliste sur le management, les plaquettes de présentation des organismes. Ont ainsi pu être recueillis une vingtaine de programmes, en activité sur la période 2002-2003, et dont la récapitulation apparaît ci-dessous. Dans cet ensemble, quatre écoles, parmi les plus anciennes, ont acquis une notoriété certaine selon Caby (2002) et Delalandre (2004)<sup>212</sup>. Transformance, Le Dôjô, International Mozaïk et l'IFOD.

*« La formation au coaching n'est pas une formation comme les autres en ce sens qu'elle n'est pas un cursus qui vise à donner un complément de compétences, (« une couche de plus »)<sup>213</sup> mais elle est en soi une construction originale dans la complexité, une élaboration, comme le dirait Edgar Morin « trans-disciplinaire »<sup>214</sup> qui se situe aux interfaces de tout un ensemble de métiers tels que la thérapie, la sociologie des organisations, la psychosociologie, l'économie, le fonctionnement des systèmes, etc. Cette formation va emprunter à toutes ces disciplines et amène le coach à vivre dans cette « trans-disciplinarité »<sup>215</sup> au cœur de laquelle il va construire son identité. »*

V. Lenhardt (2002, p. 398)

À l'origine, une formation, celle de Vincent Lenhardt le promoteur français du coaching, Coach and Team devenu CT+, formation orientée management, puis le Dôjô avec une offre

<sup>209</sup> La dernière colonne du Tableau 14 illustre la variété des canaux médiatiques mobilisés.

<sup>210</sup> À noter la synthèse récapitulative postérieure à la nôtre, de Arrivé et Frings-Juton (2004) qui répertorient 18 écoles, en annexe de leur ouvrage. Parmi ces 18 écoles, 14 sont présentes dans le tableau 15.

<sup>211</sup> L'article de Lenhardt « Les enjeux de la formation au coaching », initialement paru dans *Management & Conjoncture Sociale* en juillet 2002, figure également en annexe 4 de la version enrichie de l'ouvrage *Les managers porteurs de sens* (2002, p. 384-399).

<sup>212</sup> Un article de mars 2004 « Trouver les meilleures formations au coaching » confirme la reconnaissance accordée à ces quatre écoles (*Courrier cadres*, n° 1530).

<sup>213</sup> « une couche de plus » est en italiques dans le texte original.

<sup>214</sup> « trans-disciplinaire » est en italiques dans le texte original.

<sup>215</sup> « trans-disciplinarité » est en italiques dans le texte original.

qui ne cesse de s'élargir<sup>216</sup>, tout en conservant une perspective développement personnel, puis de nombreuses autres qui sont ici rassemblées, sans prétendre à l'exhaustivité. Au-delà de la diversité qualitative des formations au coaching, la posture de Lenhardt peut ici situer certains enjeux quant à la spécificité d'une formation au coaching telle qu'elle est conçue à Transformance<sup>217</sup>.

Au-delà d'une dimension générique susceptible de différencier une formation au coaching d'autres types de formations comportementales, il semble nécessaire de repérer l'ensemble des formations le plus souvent affichées. La présentation réalisée dans le tableau ci-dessous opère une lecture chronologique à partir de la date avérée ou probable de naissance de l'organisme support. A en effet été pris en compte le fait qu'une formation au coaching était souvent une greffe sur un ensemble de prestations existantes préalables. Ainsi quand *la date de naissance* de la formation au coaching diffère de celle de l'organisme support, elle figure dans la troisième colonne du tableau ci-dessous.

<i>Date de création</i>	<i>Organisme</i>	<i>Intitulé de la formation et caractéristiques</i>	<i>Responsables</i>	<i>Durée</i>	<i>Prix HT ent.</i>	<i>Sources</i>
1989	Transformance	Coach and Team+ (CT+) Mise en intelligence collective Certification possible 500 consultants formés 400 coachs formés <i>Sélection des candidats (travail thérapeutique)</i> <i>Analyse transactionnelle</i> <i>Principe de complexité</i>	Vincent Lenhardt	20 j sur 1 an 6x3 j + 1x2j	7278	Caby (p. 43) Forestier (p. 84) Plaquette 2002 Management, (janvier 2003) I-entreprise (mars 2003) Liaisons sociales (nov. 2002) Lenhardt (2002b) <a href="http://www.transformance.fr">www.transformance.fr</a> (07/2003)
1989	Osiris	Coaching (2002) Formation professionnelle intensive à l'accompagnement du changement <i>Pour certifiés au MBTI<sup>218</sup></i>	Pierre Cauvin Geneviève Cailloux	5 j + 3 x 3 j + 5 j	7900	<a href="http://www.osiris-conseil.com">www.osiris-conseil.com</a> 10/06/02
1990	Le Dôjô	Le renouveau de la vie adulte (1995) Du projet professionnel au projet plan de vie Certification <i>Modèle F. Hudson</i>	Bernard Hévin Jane Turner	2 j + 12 j + 15 j	700 + 3800 + 4700	Caby (p. 45) Forestier (p. 94) Plaquette 2002
1990	IFAS	Coaching individuel et	Eric Albert			Caby (p. 57)

<sup>216</sup> Selon les propos tenus par Jane Turner lors d'un entretien rapide à Paris en décembre 2002 au cours des journées sur le coaching organisées par l'ICAD et EM Lyon. Jane Turner a notamment évoqué une nouvelle offre de stage intitulée « Coaching et séduction » (programmé pour la première fois en mars 2003 selon la plaquette du Dôjô).

<sup>217</sup> Transformance S.A. est une société de conseil fondée par V. Lenhardt qui en assure la présidence. En intra ou inter-entreprise, Transformance diffuse des formations (Lenhardt, 2002).

<sup>218</sup> MBTI Indicateur typologique de Myers-Briggs d'après la pensée de Jung (1983) concernant l'existence de différents types de structures mentales (Cauvin et Cailloux, 1995).

<i>Date de création</i>	<i>Organisme</i>	<i>Intitulé de la formation et caractéristiques</i>	<i>Responsables</i>	<i>Durée</i>	<i>Prix HT ent.</i>	<i>Sources</i>
		d'équipe (1995 ou 2000 ?) Adaptation des thérapies cognitives et comportementales à l'entreprise				Le Nouvel Economiste (15/09/2000, p. 81)
1992	International Mozaïk	L'école du devenir (1997) Le métier de coach l'art de la relation Accompagnement individuel et rôle de coach Accompagnement d'une équipe Certification possible aux Arts et métiers du changement <i>Accréditation ICF 2001</i> <i>Approche systémique</i> <i>Sélection des candidats</i> 550 personnes formées	Danièle Darmouni	8 j + 14 j ou 14j	2240 + 4060 ou 4060	Caby (p.47) Forestier (p. 94) Plaquette 2002 Management, (janvier 2003) Liaisons sociales (nov. 2002)
1995	IFOD	Ecole de formation au coaching Le coaching de la personne (initiation + perfectionnement) Le coaching d'équipe Certification de formation <i>Approche systémique</i>	Olivier Devillard Catherine Caillard	12 j (+ 4 j + 6 j)	4260 (+ 1525 + 2450)	Caby (p. 50) Forestier (p. 84) Plaquette 2002 Management, (janvier 2003) Liaisons sociales (nov. 2002)
1995	CERCAM CNAM	Centre d'étude et de recherche sur le coaching, l'accompagnement et la médiation	Dominique Lecoq	70 h	3000	I-Entreprises, (mars 2003, p. 70)
1997	Insep Consulting et Coach	Ecole de formation au coaching (2001) Certification <i>Pragmatique</i> <i>Coaching interne</i>	François Souweine			Forestier (p. 80, 85) Delivré (2002, p. 63) Liaisons sociales (nov. 2003)
	Institut de Coaching International	<i>Coaching par téléphone</i> <i>Tonalité PNL</i>	Alain Cayrol	12 mois 20 modules + 3 séminaires de 3 j.		Forestier (p. 93) Entretien en annexe 1 <sup>219</sup>
	Mediator International	Professionalisez votre coaching Supervision et certification <i>Principe de tutorat</i> <i>Pluridisciplinaire</i> <i>Coaching de dirigeants</i> <i>Sélection des candidats</i>	Daniel Cohen Thierry Chavel	4 mois + 6 mois	9500 + 9500	Caby (p. 55) Chavel (2001, p. 37) Management (janvier 2003) Liaisons sociales (nov. 2002)
2000	LKB School of Coaching	Ecole de coaching Certification <i>Pragmatique et court</i> <i>Utilisation PNL</i> <i>Relaxation</i>	Lynne Burney Corinne Devery	12 j. sur 6 mois	183 / j.	Forestier (p. 95) Caby (p. 76) Management, (janvier 2003)
2000	Compagnie	Former des coaches	Pierre Blanc-	15 j	15000	Caby (p. 53)

<sup>219</sup> Voir compte-rendu de l'entretien exploratoire mené auprès d'I.G. en date du 14/09/2002.

<i>Date de création</i>	<i>Organisme</i>	<i>Intitulé de la formation et caractéristiques</i>	<i>Responsables</i>	<i>Durée</i>	<i>Prix HT ent.</i>	<i>Sources</i>
	des coachs	autonomes par la pratique Avec agrément de la Cie 7 personnes formées (2002) <i>Théorie cognitive et comportementale</i>	Sahnoun puis Claire Moreau	+ 1 an	+ 4600/an	Forestier (p. 96)
2001	Mediat Coaching	La dimension coaching Puissance coach 130 stagiaires initiés <i>Analyse systémique Pragmatique</i>	Nicolas de Beer	9 j + 6 j	2430 + 1420	Forestier (p. 94) Plaquette 2003 Liaisons sociales (nov. 2002)
2001	HEC et INSEAD puis HEC et Oxford en 2003	International diploma programme in Consulting and Coaching for Change Master's Degree possible <i>Académique et cosmopolite</i>	Gilles Amado Manfred Kets de Vries puis Denis Bourgeois et Elisabeth Howard	24 j en 6 modules de 4 j sur une année	30 000 en 2002 33 000 en 2003	Forestier (p. 25) Management, (janvier 2003) Plaquette 2003
2002	KCF Kahler Communi- cation France	Process com Taïbi Kahler <sup>220</sup> Les basiques du coaching Les pratiques du coaching Supervision des pratiques Certification	François Arfel Gérard Collignon	3 ans 16 j + 13 j + 10 j		Forestier (p. 95) Plaquette 2002
2002	Psychoprat Paris 8	D.U. bac+4	Pierre Angel	2j/mois sur 1 an		Forestier (p. 98) www.univ- paris8.fr
2002	Université Panthéon Assas Paris 2	D.U. de 3 <sup>ème</sup> cycle Formation en développement personnel Coaching	Frank Bournois Thierry Chavel	60 h sur 6 mois	1000 + frais univ- ersitaires	Forestier (p. 98) Management (janvier 2003)
	Centre alsacien	Coaching et mentoring certification	Jérôme Chidarom	28 j	5678	Forestier (p. 94) Chidarom.fr Juillet 2003
2003	Académie du coaching	Académie du coaching certification	François Delivré Noëlle Philippe François Souweine	6j + 12j +24j		Arrivé et Frings- Juton (2004)
2003	HEC Université du manage- ment HEC-CRC	Cycle de formation et d'entraînement au coaching Certificat d'aptitude au coaching	Michel Giffard	30 jours en 10 modules sur 10 mois	10500	Net 29/11/2002 Plaquette 2002 Management, (janvier 2003)

Les tarifs reproduits sont exprimés en Euros et HT et concernent ceux réservés aux entreprises. En effet la plupart des organismes de formation réduisent les coûts demandés pour les consultants indépendants et encore plus pour les particuliers (de l'ordre de 10 à 40 % du coût total).

- Les ouvrages de Caby et Forestier cités en référence sont de 2002.

### Tableau 15 : Récapitulation des formations au coaching répertoriées en activité en 2002 -2003

Le coaching semble progressivement séduire un marché qui envisage d'investir sur la durée, tant dans la dynamique de l'offre que dans celle de la demande. Pour ce faire, les formations au coaching fleurissent et se développent. « *Les écoles poussent comme des champignons* »<sup>221</sup>. Sur la vingtaine de formations répertoriées sur la période 1989-2003, la moitié est née après 2000 et le quart à compter de 2002. Un schéma type de la formation au

<sup>220</sup> Outil de lecture des comportements, dans la lignée des développements issus de l'Analyse transactionnelle, la Process Com est un modèle interactif défini par Taïbi Kahler, élève de Eric Berne (Collignon, 1999).

<sup>221</sup> *Courrier cadres*, 18 mars 2004, p 38.



coaching se profile : celle-ci se déroule sur une vingtaine de journées (de 10 à 30 jours le plus souvent), sur une année en moyenne (de six mois à trois ans), suivant un rythme modulaire, fréquemment en cycles de 2 à 3 jours consécutifs, avec un travail éventuel entre les sessions, le tout pour un coût variable qui avoisine en moyenne les 300 Euros par journée. La formation est le plus souvent certifiée par l'organisme qui délivre la formation.

Un regard chronologique sur la mise en œuvre de ces formations au coaching par différents organismes laisse transparaître une dynamique révélant l'importance des acteurs. Derrière le terme neutre *organismes*, il y a des personnes, mais souvent des cabinets de consultants, puis des écoles de management qui ajoutent le coaching à un savoir-faire antérieur, ainsi qu'une timide et récente apparition de l'Université. Deux diplômes d'université sont répertoriés, et un mastère à HEC associé à l'INSEAD, devenu un *Master's Degree* dans le partenariat d'HEC avec l'Université d'Oxford. Le souci déontologique de garantir une fiabilité des formés au coaching sur le marché ou bien l'attrait commercial plus opportuniste qu'offre une garantie pour des clients potentiels, font que ces institutions de formation se réclament d'un pouvoir de certification qu'elles ne détiennent en général<sup>222</sup> que d'elles-mêmes. Est-ce pour autant qu'il faut éviter de former et d'informer sur qui est formé ? La question mérite d'être posée.

### 1.4.3. Les ouvrages sur le coaching

L'introduction d'un dossier spécial consacré au coaching déclare à la mi 2002 : « En 1995, il existait en France très peu d'ouvrages sur le coaching. Aujourd'hui, un ouvrage sur ce thème est édité presque chaque mois et on ne compte plus le nombre d'articles qui lui sont consacrés dans la presse, spécialisée ou non »<sup>223</sup>. La tentative de recensement porte sur l'ensemble des ouvrages affichant leur volonté de traiter du coaching dans leur intitulé, parus en France entre 1992<sup>224</sup> et 2003. Ont été intégrés des ouvrages étrangers, traduits en langue française et publiés en France. Ont également été intégrés, mais certainement sans exhaustivité, quelques ouvrages parus en langue française, mais initialement ou exclusivement distribués dans un autre pays francophone (Canada, Belgique, Suisse). L'ensemble représente 44 ouvrages<sup>225</sup>.

<i>Année de 1<sup>ère</sup> publication</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nb. de nouveaux titres publiés en langue française	1	1	2	1	1	2	3	5	5	4	9	10
Dont traduits de l'anglais			1			1	1			1	1	

**Tableau 16** : Récapitulation chronologique des 44 ouvrages répertoriés

<sup>222</sup> International Mozaïk se distingue dans la mesure où la structure bénéficie de l'accréditation ICF (*Management*, janvier 2003).

<sup>223</sup> Dossier coordonné par Céline Julien, chargée d'études à l'Observatoire de la formation - offres et pratiques, Centre Inffo, paru dans *Actualités de la Formation Permanente* en mai-juin 2002 (p.15).

<sup>224</sup> *A priori*, aucun ouvrage répondant aux critères énoncés n'existe avant cette date.

<sup>225</sup> Ont été intégrés dans la base des ouvrages orientés développement personnel, ce type de développement étant alors considéré comme conjoint au développement professionnel.

Cette littérature est largement exploitée dans le chapitre 3 puisqu'elle sert de terrain d'étude empirique spécifique. Aussi est-ce simplement dans le souci d'intégrer la production éditoriale consacrée au coaching comme une manifestation du phénomène que le listage ci-dessus est effectué. Il permet de constater l'augmentation des publications dans le temps.

Un premier regard sur le contenu des ouvrages permet, à l'instar de Bellier Michel (1997), de questionner, de s'étonner, de fustiger. Plusieurs ouvrages n'apportent pas ou peu d'éléments spécifiques sur le processus coaching. Il s'agit d'ouvrages de management des hommes et des équipes à teinture situationnelle, relationnelle ou stratégique. Dans ce cadre, le terme coaching devient un simple élément de *packaging*<sup>226</sup> ou de *reloocking*<sup>227</sup>. Un ouvrage intitulé *Le coaching* avec en sous-titre *Développer le potentiel de ses collaborateurs* (Moyson, 2001) comporte en fait deux pages en prologue et une dizaine en conclusion sur le coaching. Il s'agit en fait d'un ouvrage sur le management des hommes, le leadership, sans apport véritablement spécifique ou du moins conséquent en matière de coaching. Il en est de même pour un autre ouvrage intitulé *Le coaching stratégique* avec en sous-titre *pilotage et transformation des entreprises et des organisations* (Maisons, 1999) où moins de 10% du texte s'intéresse précisément au coaching comme processus spécifique. Il s'agit, dans ce cas, d'un ouvrage de pilotage stratégique teinté de communication interpersonnelle. A noter la justification auto-référentielle : « *Si la stratégie est bien comme nous le pensons, la préoccupation première du dirigeant, le coach doit avant tout l'accompagner dans sa réflexion stratégique, c'est pourquoi il est question ici de coaching stratégique* » (p. 27).

Dans le domaine commercial, à vocation pratique par essence, *Le coaching efficace des commerciaux* (Debordes, 1996, réédité en 2001 sans changement chez Dunod) offre un semblant de définition sur le coaching en fin d'ouvrage et appelle *coach* le manager d'une équipe commerciale. *Le coaching des vendeurs* de Bernole (1997, 1999, 2002, réédité deux fois aux Éditions d'Organisation) ne comporte même pas une définition du terme *coaching* qui pourrait tout aussi bien être remplacé par le mot *management*. Deux ouvrages à dimension technique et pratique, au sein desquels les auteurs qui sont des formateurs, font certes œuvre pédagogique sur le management et l'accompagnement des commerciaux sans qu'un apport conceptuel ou pratique en lien spécifique avec le coaching n'apparaisse.

Ainsi un quart de la base d'ouvrages n'apporte pas ou peu d'éléments spécifiques sur le coaching qui serait pourtant « *d'abord et avant tout un outil très spécifique* » selon Malarewicz (2003, p. 1). Cependant ces ouvrages traduisent peut-être « *la dimension de plus en plus relationnelle du management* », amenant alors « *les responsables à se pencher sur la qualité des liens qui relient les différents individus au sein de l'entreprise* » (Malarewicz, 2003, p. 6).

---

<sup>226</sup> Debordes (1996), Bernole (1997), Kinlaw (1997), Drolet (1999), Mercier (1999), Radon (1999), Bacal (2001), Desponds (2003).

<sup>227</sup> Maisons (1999), Moyson (2001), Eaton et Johnson (2002).

## Synthèse de la section 1

Cette première section permet la mise en exergue de *la fonction centripète* du phénomène coaching au sein du monde des praticiens du coaching et des professionnels d'entreprise. Aussi au sein du vaste ensemble d'informations issues de l'observation exploratoire empirique, menée sur la période 2002-2003, sont relevés les éléments considérés comme principaux, car ils permettent de souligner la dimension attractive du phénomène sur les 15 dernières années, en France, même si le berceau anglo-saxon du phénomène ne se laisse pas oublier, au travers même de l'appellation *coaching*.

Cette attractivité du phénomène coaching en France est appréciée sur la durée, comme un processus cumulatif et/ou évolutif : d'abord une prise en compte des sources et ressources le plus souvent invoquées (sport, tradition, philosophie), ensuite une analyse d'un jeu de 53 définitions du coaching (1992-2002), assortie d'un détour étymologique, puis le recensement et l'analyse des rencontres professionnelles dédiées et mobilisatrices, parisiennes mais aussi lyonnaises (2001-2003), enfin les indicateurs d'un marché dit *porteur*, sous trois facettes qui sont les enquêtes sur le coaching (1998-2003), les écoles de formations au coaching (1989-2003), et la production éditoriale en la matière (1992-2003).

En matières de sources, le coaching développe des ressources de légitimation nobles et variées. Les antécédents historiques à mi-chemin de l'éminence grise et du conseiller du prince, les racines traditionnelles autour du compagnonnage et de l'apprentissage, les origines philosophiques porteuses du souci de soi à travers les âges, la référence incontournable au père fondateur Socrate et à la maïeutique éventuellement enrichie de bienveillance rogérienne, et enfin les références sportives nombreuses de l'Angleterre du XVIII<sup>ème</sup> au coach de tennis médiatisé confèrent ensemble une légitimité à un phénomène pourtant récent en entreprise. Le coaching tire de loin ses sources, s'inscrivant dans une logique d'héritages multiples pour se développer dans un présent très actuel.

Par les définitions dont il fait l'objet, le coaching *résonne* principalement en termes de *personne*, d'*accompagnement*, d'*entreprise* et d'*objectif*. Mais il *raisonne* également à l'ombre des termes de *professionnel* et de *changement*. Au plan étymologique ensuite, le coaching est d'abord européen. Issu du latin *caudica*, il voyage en Hongrie (*kocsi*), en Allemagne (*Kutsche*) en France (*coche*, *cocher*) et en Angleterre où il s'ennoblit. Le coach hésite alors posturalement entre l'humble cocher français, domestique et le noble coach anglais sportif, en œuvrant sur le commun vaste terrain de la guidance.

Les rencontres sous l'égide du coaching naissent au cours des années 90 pour prendre leur essor fin 2001, et ce sans discontinuer jusqu'à présent. Une nécessaire dimension synthétique, au risque de la réduction, permet d'adosser l'ampleur des thématiques affichées au cours de

ces rencontres dédiées et leur évolution dans le temps, sous le tryptique de la généralisation dans l'entreprise, de la démocratisation vers le *middle management* et de la pérennisation, par la volonté d'inscrire la démarche dans une perspective de management durable.

Le marché du coaching se porte bien, même si les chiffres quelque peu zélateurs du début 2000 ont été revus à la baisse. 3000 coachs exerceraient en France en 2004, et 10 fois plus aux États-Unis, pour un chiffre d'affaires estimé à 120 millions d'Euros en France en 2003. Les enquêtes médiatisées autour du phénomène coaching, mettent généralement en relief une lecture positive de la pratique coaching, quelques tentatives permettraient même de mesurer un retour sur investissement qui serait conséquent. Par ailleurs, les écoles de formation se développent fortement, par création ou par transformation de structures déjà existantes. Ces écoles forment en moyenne un coach en une année, à l'aide d'une vingtaine de journées d'enseignement assorties d'une pratique de terrain supervisée. Elles ajoutent le plus souvent à leur rôle de formation, un pouvoir d'accréditation, sans contrôle externe. Enfin la production éditoriale permet de lister 44 ouvrages affichant en couverture la thématique coaching, en couvrant un champ management-communication-développement personnel. Sur la période 1992-2003, la moitié des ouvrages est produite jusqu'à 2000 et l'autre à partir de 2001.

Les quelques indicateurs ici répertoriés ainsi que la dynamique médiatique et discursive générale sur la question coaching témoignent de l'attractivité du phénomène, accompagnant et générant tout à la fois un besoin de structuration qui fait l'objet de la section 2 au travers de la fonction centrifuge du phénomène.

## SECTION 2

# UN PHÉNOMÈNE QUI SE DIFFUSE ET S'ORGANISE : LA FONCTION CENTRIFUGE

La fonction centrifuge, identifiée dans cette seconde section, regarde les processus de diffusion en œuvre autour du phénomène coaching, manifestant ainsi son rayonnement dans une perspective organisatrice qui participe à la structuration progressive de la profession. Sont successivement appréciés (1) les discours sur les voisins ou cousins du coaching (conseil, formation, tutorat...) invitant à tracer des frontières, pour clarifier autant que possible les pratiques et leurs différences, (2) les territoires d'application du coaching en voie de développement *via* la démocratisation observée des pratiques nécessitant alors (3) la prise en compte des limites peut-être à respecter entre vie professionnelle et vie personnelle et invitant ensuite (4) à explorer la voie déontologique que disent vouloir emprunter les praticiens pour structurer, voire moraliser la profession naissante dans une perspective éthique<sup>228</sup>.

### 2.1. Les cousins et voisins du coaching

« *Le coaching n'étant (...) qu'un dispositif d'accompagnement parmi d'autres* » comme le rappelle G. Amoureux (2002, p.121), il peut être nécessaire de clarifier quelques éléments au sein de ce que M. Paul (2002) appelle *la nébuleuse de l'accompagnement*. Cette nébuleuse laisse apparaître le coaching au sein d'un ensemble où apparaissent les termes de mentoring ou mentorat, tutorat, conseil. Il semble important de rendre compte des acceptions que les auteurs et praticiens consultés accordent à ces différents termes afin de situer ces pratiques les unes par rapport aux autres, certains acteurs faisant un amalgame rapide, plus ou moins cohérent, entre quelques unes de ces appellations. Ce paragraphe examine les différences du coaching avec le tutorat, le mentorat et la formation (1), puis le conseil (2), pour apprécier ensuite le voisinage de ces différentes notions, avec l'accompagnement comme noyau générique (3).

#### 2.1.1. Mentorat, tutorat, formation

Pour tenter de clarifier les notions sans les disjoindre tout en les distinguant, la progression suivante est proposée : le coaching *versus* formation, puis les notions de mentorat, tutorat et leurs propriétés face au coaching, ce dernier pouvant alors être perçu comme un espace complexe d'influence.

<sup>228</sup> Un livre récent s'intitule *Petit traité des abus ordinaires Un pavé dans la mare du coaching* dans la collection Développement personnel et professionnel aux Éditions d'Organisation (2004). Écrit par Eléna Fourès, Executive Coach International, d'origine russe, l'ouvrage développe de l'intérieur même de la profession une lecture critique sur les pratiques en vigueur.

### 2.1.1.1. *Coaching et formation*

L'ICPF (Institut de Certification des Professionnels de la Formation) intègre le coaching dans son catalogue à la rubrique *entraîneur* même si le coaching se distingue de la formation qui permet un transfert de connaissance (Vergne-Cordonnier, 2003). Ainsi « *si les formateurs sont les acteurs traditionnels de la transmission de contenus et les tuteurs ou compagnons, les acteurs de l'apprentissage de la pratique, aucun d'entre eux ne peut prétendre au titre d'« accompagnateur », même si le terme « compagnon » peut revendiquer une proximité apparente dans la terminologie* » écrit Minet (2001, p. 8) qui accorde à l'accompagnateur<sup>229</sup> un rôle d'interface au croisement de l'acteur et du sujet. Dans la formation individuelle, le formateur doté de méthodes et d'outils donne l'occasion de s'entraîner. L'enjeu consiste alors pour le formé à s'approprier le contenu de l'enseignement en le transférant dans sa vie professionnelle pour l'appliquer.

Le coaching peut emprunter à la dynamique de la formation, mais il s'en distingue, car il se réalise dans un processus spécifique fondé sur l'empathie et le questionnement inductif (Gautier et Vervisch, 2000), en s'intéressant de façon privilégiée aux relations et au savoir-être (Stacke, 2000). Entre formation et coaching, il existe pourtant des parallèles, particulièrement dans les formations comportementales au management (Felliculis-Yvonneau, 2002). À partir d'un travail sur des situations concrètes, est principalement visée, dans les deux formules, une augmentation de la conscience de soi en tant que manager. Le coaching apporte ensuite un plus quant à cet objectif, par l'espace individualisé privilégié qu'il procure. Ainsi la formation permet l'acquisition de compétences, tandis que le coaching renforce la cohésion interne d'une personne (Tard, 2002), « *en s'inscrivant dans les situations quotidiennes du coaché* » (Delbègue, 2001, p. 62), il permet une mise en œuvre concrète « *dans le cadre d'objectifs précis à atteindre* » (Dupré<sup>230</sup>, 2002, p. 7).

Le positionnement de Gallwey (2000) plus radical, précise la différence entre formation et coaching en introduisant rapidement la notion de désapprentissage : « *Enseigner prend beaucoup de temps et consiste à transmettre un savoir. En revanche coacher est moins un processus d'addition<sup>231</sup> que de soustraction<sup>232</sup>, de « désapprentissage » de tout ce qui entrave la réalisation de l'objectif du client* » (p. 226), même si pour désapprendre, il faut avoir appris préalablement ! Ainsi le coaching renverrait davantage à la notion globale d'apprentissage (learning) au détriment de celle de formation (teaching).

---

<sup>229</sup> Cet accompagnement est « appelé « coaching » quand il s'agit d'accompagner des managers » précise Minet (2001, p. 8).

<sup>230</sup> Véronique Dupré est coach chez Pact New People (2002).

<sup>231</sup> « addition » est en italiques dans le texte original.

<sup>232</sup> « soustraction » est en italiques dans le texte original.

### 2.1.1.2. Tutorat, mentorat<sup>233</sup>

Pour Chavel (2001, 2003), le coach n'est ni mentor, ni tuteur, mais un compagnon de route davantage au service du développement de la personne que de la transmission d'un savoir. Forestier (2001, p. 8) précise : « *Là où le mentor montre le chemin en transmettant son savoir, le coach doit aider son client à trouver le sien* ». Ainsi dans le coaching, le coach écoute plus qu'il ne parle alors que dans le mentoring, c'est l'inverse (Chavel, 2003). Le mentoring se situe comme une initiation traditionnelle au métier de dirigeant, destinée à la formation des jeunes managers, ou au développement personnel des employés les plus performants que l'entreprise souhaite conserver dans ses rangs (Gendron et Faucher, 2002). Il prend la forme d'une relation maître disciple classique au sein de laquelle se transmettent des savoirs et des attitudes entre une génération de dirigeants et l'autre (Alexandre, 1998 ; Fourès, 2003). Le mentor ne se substitue pas pour autant au responsable hiérarchique (même si les rôles peuvent se conjuguer). Il a le rôle d'un passeur entre l'univers scolaire, théorique et sécurisant, et le monde de l'entreprise, jonché d'obstacles parfois invisibles pour un œil inexpérimenté (Chavel, 2003).

Pour Devillard (2001) le mentorat est un aspect possible du coaching, qui travaille d'abord sur la révélation du sens, s'opposant alors à des modes de coaching centrés sur la transmission de techniques ou la résolution de problèmes. Hévin et Turner (2000, 2002) qui s'inspirent des travaux de Hudson<sup>234</sup> sur les âges de la vie adulte et qui écrivent dans une perspective de développement personnel pour inviter chacun à devenir *son propre coach*, associent mentoring et sagesse (à l'instar de Devillard, 2001), attitudes qu'ils préconisent pour les décennies à vivre à partir de 70 ans. Leur conseil : « *Devenir un guide, un coach, un mentor en transcendant les problèmes ordinaires grâce à l'humour, au recul, au détachement* » (2000, p. 128).

Le tuteur est un guide qui montre, explique, désigne ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire (Gautier et Vervisch, 2000). La modélisation du formé sur le tuteur constitue alors le principe d'apprentissage. Le tuteur, proche d'un parrain se centre sur les savoir-faire du métier, et transmet les éléments de culture (Stacke, p.179). Le tutorat, pour Chavel (2001) repose sur un lien d'esprit communautaire entre deux dirigeants de niveau statutaire équivalent. Il se manifeste dans une relation bi-latérale, sans lien hiérarchique, permettant une pédagogie de l'action in vivo, un partage d'expérience. On approche alors du concept de co-coaching évoqué par d'autres auteurs (Albert et Emery, 1999).

---

<sup>233</sup> Certains auteurs parlent de mentorat, d'autres de mentoring, sans qu'une distinction particulière puisse être lue en dehors des us langagiers plus ou moins « anglo-saxonisés » (voir à ce sujet l'article de *L'Entreprise* de janvier 2002, ainsi que le rapport de Catherine Tasca au Ministre de la culture et de la communication en 2003).

<sup>234</sup> Voir diverses références en bibliographie.

### 2.1.1.3. *Coaching, une influence complexe*

Leleu (1995) développe un point de vue différent, à partir d'une lecture en termes de pouvoir exercé. Il se base sur les diverses formes que peut prendre une relation d'accompagnement dans l'entreprise pour distinguer coaching, tutorat et *gourous*. Il s'intéresse à la recherche du sens de la place que prend l'accompagnateur vis-à-vis de l'accompagné, sur une échelle de pouvoir. Le tuteur s'apparente au *maître* détenteur d'un pouvoir affirmé en raison d'une compétence avérée dans un métier donné. Il se propose en modèle et en modélisateur vis-à-vis de l'apprenti. Ce dernier cherche à se mettre en conformité avec son modèle pour lui ressembler dans une recherche fusionnelle. Le *gourou* quant à lui s'apparente à *l'éminence grise*, détenteur d'un pouvoir masqué, ressource pour la personne qu'il accompagne. Son rôle n'est pas de modéliser, mais plutôt d'étonner, de questionner, d'agir comme un *aiguillon* qui intervient pour ouvrir les situations par la créativité et l'émergence d'idées nouvelles. Le coach serait alors à mi-chemin entre tuteur et gourou, non détenteur de pouvoir, mais disposant de ce que Leleu appelle un « *espace de navigation* ». Le coach devenu navigateur mobile et hybride (tuteur - gourou) évoluerait entre conformité et différence en fonction de la progression de la relation entretenue avec le coaché. Chavel (2001) à l'instar de Leleu, qui joue du positionnement éventuellement subversif du coach, positionne le gourou sur un mode non négatif, qui s'apparenterait davantage à la puissance qu'au pouvoir. Même s'il considère que le coach ne doit pas être un gourou, il rappelle que le gourou est un maître spirituel dans l'hindouisme, partie intégrante d'un processus de formation à vocation initiatique. Giffard (2003) fait écho aux propos de Chavel.

En synthèse, le coaching apparaît principalement comme une alternative ou un complément à un dispositif de formation. Dans sa version la plus traditionnelle, il évoque le mentorat, le tutorat, dans une perspective moins ou non modélisante, ce qui signifie un moindre apport de contenu au profit d'une plus grande part accordée au processus d'accompagnement personnalisé. Dans sa version la plus intime, le coaching peut s'apparenter, avec plus ou moins de bonheur et de risque, au travail d'influence d'une éminence grise, d'un gourou qui met le disciple sur son chemin initiatique<sup>235</sup>. « *Le seul savoir qui influence vraiment le comportement, c'est celui qu'on a découvert et qu'on s'est approprié soi-même* » disait Carl Rogers (cité par Vergne-Cordonnier, 2003, p. 51). Le coaching pourrait faciliter cette appropriation.

### 2.1.2. *Coaching et conseil*

Avant d'examiner les différences repérées par les praticiens entre coaching et conseil, il semble nécessaire de considérer d'abord leurs représentations du conseil, puis de pointer la spécificité du coaching au regard du conseil.

---

<sup>235</sup> Des inquiétudes émergent quant aux dérives sectaires susceptibles d'être engendrées (Forestier, 2002 ; Giffard, 2003).



### 2.1.2.1. Le conseil

« L'activité de conseil auprès des organisations peut être définie au sens large comme un processus mené par des individus extérieurs à l'organisation ayant pour objet d'apporter une aide à une personne ou à un groupe de personnes, contre rétribution, dans le cadre d'une relation volontaire, temporaire et non contraignante » selon Leleu (1995, p. 196). Le conseil consiste à trouver des réponses à des problèmes selon Tard (2002). La personne qui réalise l'activité de conseil, en général appelée un consultant, est sollicitée pour résoudre un problème en tant qu'expert du domaine concerné. Son rôle est d'analyser une situation sur laquelle elle émet un diagnostic afin de formuler des préconisations. Plus que d'apprendre, il s'agit pour le bénéficiaire du conseil de recevoir une évaluation sur une situation afin de l'améliorer (Gautier et Vervisch 2000 ; Fourès, 2003).

Chavel (2001), coach de dirigeant, met en relief la standardisation de la fonction de conseil – expert en s'intéressant particulièrement aux grands cabinets en la matière. Il réalise une lecture critique de leur évolution dans les vingt dernières années, lecture qui lui permet de réaliser un constat critique : les cabinets de conseil-expert, issus du croisement entre les sciences de l'ingénieur et la comptabilité analytique, véhiculent implicitement une approche taylorienne de l'entreprise, inapte à combler le vide de sens de certaines rationalisations organisationnelles. Leur offre s'apparente à une réussite packagée sous forme de solution standard pour répondre à des questions multiples de crise de représentation. Les conseils experts privilégient ainsi une approche mécaniste du métier de dirigeant<sup>236</sup> qui laisse dans l'ombre affects et imaginaire (pourtant nécessaires au travail de leadership) au profit de référents culturels et moraux simplistes. De ce fait, « le champ du conseil est dominé par des approches instrumentales, rationalisatrices et standardisées » conclut Chavel (2001, p.86).

### 2.1.2.2. La différence du coaching

En 1996, un article résume : « Le travail de coach traduit une approche révolutionnaire du métier du conseil » (Cohen et Piazzini, 1996, p. 22). Sur un ton plus mesuré, Alexandre (1998, p. 12) déclare : « Si le coaching a quelque chose à voir avec le conseil (l'intervention extérieure, l'amélioration de l'efficacité du système entreprise, l'approche diagnostic, l'implication des acteurs, la prise en compte de l'histoire des ressources et des contraintes), il s'en différencie en étant davantage centré sur « le sujet », sur la manière dont un manager mobilise ses ressources, prépare une décision, s'autorise ou non à agir ». Le coaching se distingue alors du conseil car il agit dans un processus d'élaboration de solutions personnalisées et non dans le cadre d'un transfert d'outils ou de techniques (Devillard, 2001), permettant l'émergence d'une solution endogène et non exogène au client (Fourès, 2003). Alors que le conseil suppose une écoute centrée sur le contenu, le coaching demande une

<sup>236</sup> Chavel évoque le langage et les outils employés qui dérivent d'une conception anglo-saxonne de l'entreprise.

écoute centrée sur le processus<sup>237</sup>. Delivré (2002) confirme ce point de vue et le développe dans le tableau ci-dessous.

Le tableau comparatif a le mérite de clarifier les frontières entre conseil et coaching, même si la vision de Delivré peut paraître *psychologisante* au regard d'autres positions. C'est certainement Chavel (2001) qui examine le plus en profondeur la dialectique conseil *versus* coaching, puisqu'il s'interroge, fort de son expérience de coach de dirigeant, dans un chapitre complet : le coaching, alternative au conseil ? Il considère que l'émergence du coach se fait pour pallier une crise de représentation du rôle du dirigeant. « *Le coaching de dirigeant peut contribuer à redonner un sens au management, par delà le cynisme ou l'angélisme triomphant* » (p. 16). Diriger, c'est créer de la représentation.

Le conseil	Le coach
Passe un contrat	
Effectue seulement un diagnostic technique ou organisationnel	Effectue un diagnostic psychologique ou psychosociologique
Indique sa solution	Fait émerger la solution du client
Prend en compte le problème professionnel du client	Prend en compte la personnalité du client
Répond à la demande du client	Analyse la demande du client
S'en tient au « contenu »	Prend en compte le contenu, le processus et le sens
S'en tient aux problèmes professionnels	Traite surtout la partie des problèmes professionnels liés à la personnalité du client
Apporte son cadre	Effectue des va-et-vient entre son cadre et celui du client
A une autorité de compétence sur le contenu	A une autorité due à sa compétence en processus

**Tableau 17** : Comparatif entre le conseil et le coach

(source : Delivré, 2002, p. 314)

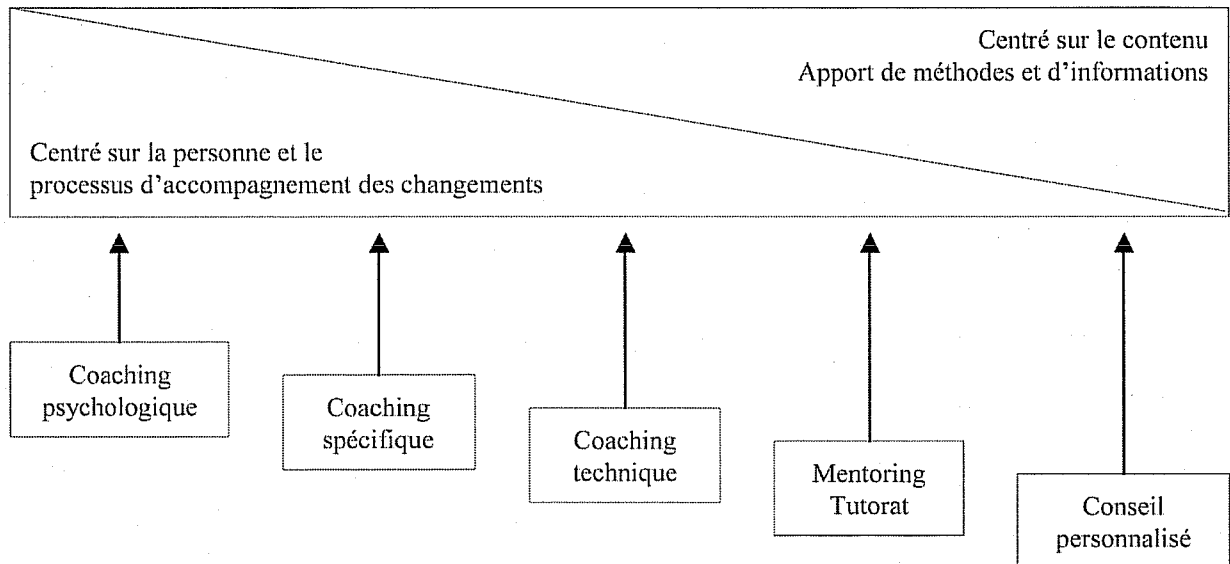
En synthèse, le conseil agirait de façon prioritaire dans une dynamique d'expertise en apportant des contenus-réponses à des questions-problèmes, alors que le coaching travaillerait dans un ensemble plus complexe *contenu-processus-sens* (Delivré, 2002, Lenhardt, 2002) en s'appuyant sur les représentations existantes et en faisant émerger de nouvelles par le jeu - levier d'un questionnement éventuellement subversif (Chavel, 2001, 2003) en rappelant avec Cohen et Piazzini (1996, p. 22) que « *les vraies solutions auxquelles adhèrent réellement les hommes sont celles dont ils sont les auteurs et les interprètes* ».

### 2.1.3. *Un cousinage par la fonction d'accompagnement*

Il n'apparaît pas de frontières communément admises et partagées sur les rôles et fonctions examinées, même si des distinctions sont possibles. Cependant, il est clair qu'envisager des

<sup>237</sup> Selon Francis Girard qui travaille pour Leroy Consultants depuis 1990 (cité par Caby, 2002, p. 88).

différences entre ces fonctions suppose un implicite à garder à l'esprit qui est leur cousinage *a priori*. Le plus petit commun dénominateur étant au niveau de l'accompagnement, l'accompagnement individualisé apparaissant lui-même de plus en plus comme un phénomène de société (Alexandre<sup>238</sup>, 2000 ; Le Bouëdec<sup>239</sup>, 2002 ; Paul, 2002 ; Pineau, 1998, 2002). Il semble cependant possible de spécifier la fonction coaching comme se situant elle-même sur un continuum, comme le propose le schéma ci-dessous.



**Figure 4 :** Le coaching, centré sur la personne et le processus  
(source : Roussillon, 2002, p. 11)

Un espace de synthèse semble se dessiner au-delà des déclinaisons possibles du coaching, concernant le processus en œuvre dans le système « apprentissage – changement » par l'accompagnement. « *La plupart des occasions d'accompagnement se rapportent à la nécessité d'un changement ou d'un nouvel apprentissage, ce qui est sensiblement la même chose* » écrit Alexandre (2000, p. 22). En quoi et comment le coaching renouvelle-t-il la vision de ce processus ? Répondre à cette question, au-delà des modèles comportementaux et cognitivistes souvent, mais diversement évoqués (Albert et Emery, 1999 ; Boutier, 2000 ; Alexandre, 2000) invite à explorer les territoires du coaching (2.2.) et ensuite ses limites (2.3).

## 2.2. Les territoires du coaching

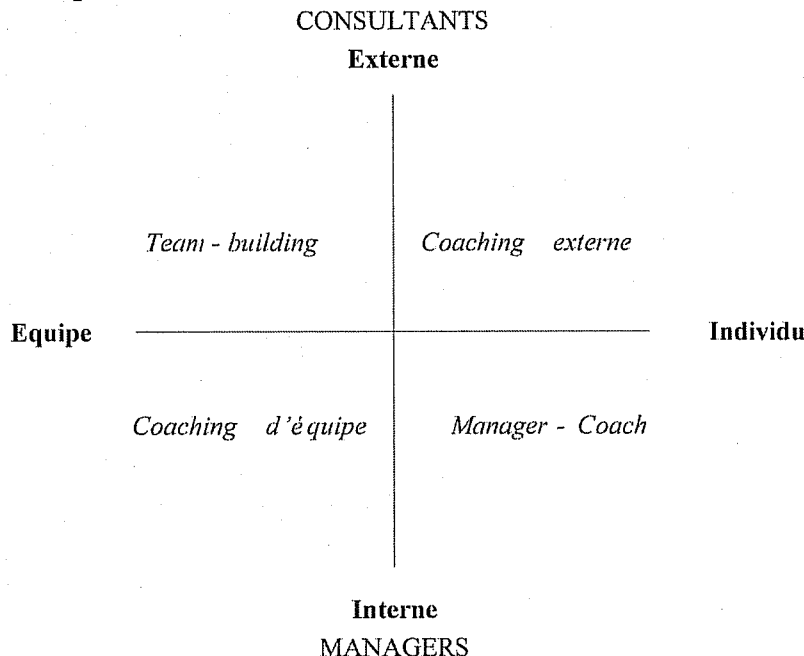
L'évolution du management en général et du leadership en particulier fait l'objet de la réflexion de certains consultants ou praticiens pour asseoir la pratique du coaching dans un

<sup>238</sup> Alexandre cite les assistantes sociales, les bénévoles d'associations, les « grands frères » ou « référents » dans les banlieues, les tuteurs pour favoriser l'insertion, les visiteurs des hôpitaux et des prisons, les auxiliaires d'éducation, la pratique de soins palliatifs, les spécialistes en bilans de compétences ou en outplacement, le soutien scolaire pour montrer que « la société propose aujourd'hui de nombreuses formes d'accompagnement » (2000, p. 32).

<sup>239</sup> Guy Le Bouëdec (2002, p. 16) déclare à propos de l'accompagnement : « Le phénomène est devenu sociétal ».

processus d'évolution du management et/ou du leadership<sup>240</sup> au-delà d'une évolution des pratiques de conseil et de formation qui ont été considérées *supra*. Certains accordent au coaching un crédit, presque magique, parfois critique, en matière d'aide ou d'accompagnement dans la pratique managériale, le coaching étant alors considéré comme un outil efficient dans une perspective d'*empowerment*<sup>241</sup>. Parce que nouveau, parce que non encore normalisé, le coaching se positionne sur ce terrain délicat, celui du management des hommes et des équipes, sans que les voix des praticiens ne résonnent de concert quant à la pertinence de la posture du coach pour le manager. « *Le coaching est-il un outil de management ou un outil à disposition du management ?* » interroge S. Roussillon (2002, p. 73), qui se veut vigilante face au manager qui endosse les habits du coach, cumulant alors les rôles de hiérarchique et de coach.

Quels sont alors les territoires du coaching ? La figure ci-dessous, qui n'a qu'une valeur illustrative, est reproduite à partir d'une plaquette d'un organisme coaching. Elle établit deux axes entre coaching externe et interne d'une part et entre coaching au service d'un individu ou d'une équipe d'autre part.



**Figure 5 : Les territoires du coaching**  
(source : plaquette de formation de Médiat-Coaching<sup>242</sup>, 2002)

Le plan ici adopté pour tenter de clarifier les différents territoires du coaching permet (1) de distinguer coaching interne et coaching externe, ce qui correspond à l'axe vertical de la figure, (2) d'aborder ensuite les spécificités du manager-coach figurées dans le quadrant sud-est, (3)

<sup>240</sup> Notamment Peters et Austin (1985), Cruellas (1993), Leleu (1995), Moyson (2001), Gendron et Faucher (2002).

<sup>241</sup> Notamment Oates (1994), Meulemans (1995), Kerjean (1999), Stacke (2000), Moyson (2001), Gendron et Faucher (2002).

<sup>242</sup> Médiat-coaching, piloté par Nicolas de Beer, est à l'origine un portail sur le coaching. Il évolue ensuite vers des ateliers, une formation et un réseau de coachs ([www.mediat-coaching-.com](http://www.mediat-coaching-.com)).

puis de lire la dynamique du coaching d'équipe et du team buliding sur la partie ouest. Enfin (4) le coaching externe dans son essence originelle est apprécié au travers d'une polarisation sur le coaching des dirigeants, figurée dans le quadrant nord-est.

### 2.2.1. Coaching externe, coaching interne

Le coaching interne est pratiqué par un salarié de l'entreprise alors que le coaching externe est le fait d'un consultant, externe à l'entreprise. Cette distinction qui semble consensuelle pourrait s'appliquer à d'autres formes de *consulting*. Le coach interne est *sédentaire*, le coach externe est *nomade* selon Fourès (2003). Le coaching interne apparaît comme le dérivé du coaching externe, obéissant à une logique de démocratisation dans le temps. « *Les techniques du coaching sont-elles solubles dans l'entreprise ?* » interroge Buridans<sup>243</sup> (2002, p. 34).

Il semble qu'en France la préférence aille pour l'instant au coaching externe<sup>244</sup>, alors que les entreprises anglo-saxonnes pratiquent davantage le coaching interne, même si ces deux méthodes se révèlent en fait complémentaires (Costes et Julien, 2001 ; Fourès, 2003). S'appuyant sur l'expérience de 8 années de coaching interne chez IBM, qui a fait le choix exclusif de ce type de coaching<sup>245</sup>, Costes et Julien (2001) considèrent que ce dernier est moins coûteux, plus accessible, et qu'il peut être perçu comme un coaching de situation tandis que le coaching externe favorise le benchmarking, met en relation avec l'universel, et peut agir sur le structurel de l'entreprise. Une autre nuance est identifiée chez EDF-GDF au plan de la demande : en interne elle concernerait davantage le coaching dit *de performance*, alors qu'en externe, elle concernerait davantage le coaching dit *de croissance* (Pilard, 2002). De plus le coaching interne à moyen terme, permet un suivi sur la durée « *ce qui est important pour toute organisation apprenante* » selon Fourès (2003, p. 35).

La pratique du coaching externe semble progressivement devoir obéir à une certaine régulation opérée par la Fonction Ressources Humaines. En effet les DRH s'organisent pour référencer et labelliser des coachs externes qui seront habilités alors à intervenir dans l'entreprise (Forestier, 2002). Pourtant à l'origine le coaching externe relevait de l'intime dans une dynamique *intuitu personae* ; il restait réservé au dirigeant (Malarewicz, 2000) ou aux

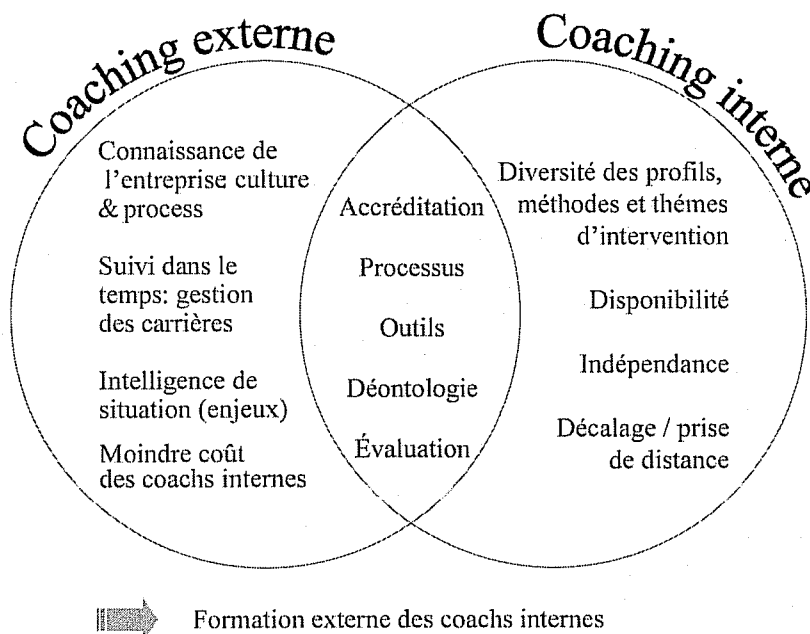
---

<sup>243</sup> Jean-Luc Buridans, en 2002, est président de Garon-Bonvalot depuis plusieurs années et vice-président du Syntec Conseil en évolution professionnelle.

<sup>244</sup> Information à relier à l'enquête du Syntec, réalisée fin 2000 en France, selon laquelle un coach externe est jugé plus crédible qu'un coach interne. Voir également l'article « Coach externe ou coach interne ? » (*Management*, mars 2000).

<sup>245</sup> Costes et Julien (2001). Voir également le témoignage d'Isabelle Tisserand, directeur commercial chez IBM France (*Actualités de la formation permanente*, « Une expérience de coaching », mai juin 2002, p. 63-65) ; le témoignage de Charles de Testa, coach interne chez IBM dans « Le charme des coachs internes » issu du dossier sur le coaching de *Liaisons sociales* (novembre 2002, p. 80) et dans *Management* (janvier 2003, p. 77). Les premiers coachs internes salariés à temps plein existent à IBM depuis 1997 (*Management*, mars 2000).

responsables à potentiel<sup>246</sup>. Les professionnels de la fonction RH n'hésitent pas à panacher les deux formules ; ainsi il est de plus en plus observé une stratégie combinée de coaching externe démultiplié à l'interne<sup>247</sup>. Par exemple : Arthur Andersen<sup>248</sup>, la SNCF<sup>249</sup>, EDF<sup>250</sup>, Renault<sup>251</sup>, Rank Xerox<sup>252</sup> et encore Ernst et Young<sup>253</sup> dont la vision de la combinaison des deux types de coaching est présentée dans la figure ci-dessous.



**Figure 6 :** Combinaison de coaching interne et externe chez Ernst et Young  
(source : conférence de Fabienne Speck, 2002)<sup>254</sup>

<sup>246</sup> Conférence débat de la SFCoach (16 décembre 2003) : « Coaching interne, coaching externe : quelle synergie ? »

<sup>247</sup> Catherine Caillard (vice présidente de la SFCoach) propose de « panacher les deux formules » (*Management*, mars 2000, p. 95).

<sup>248</sup> Chez Arthur Andersen, Philippe Cruellas, psychanalyste et coach externe par ailleurs, est salarié 2,5 jours par mois pour faire du coaching en interne (*Management*, mars 2000)

<sup>249</sup> À la SNCF, Annick Richet est alors chargée de la mise en place d'une politique formalisée de coaching (Forestier, 2002). Elle estime que les deux formes de coaching sont « complémentaires » dans « Le charme des coachs internes » issu du dossier sur le coaching de *Liaisons sociales* (novembre 2002, p. 80).

<sup>250</sup> Forestier (2002, p. 51), Pilard (2002). Voir également le témoignage de François Blanc, responsable des cadres dirigeants à EDF-GDF (*Liaisons sociales*, novembre 2002, p. 76).

<sup>251</sup> Voir l'interview d'Eliane Michalet responsable pôle Coaching et team-building chez Renault Trucks (ex Renault Véhicules Industriels racheté par Volvo) (*Management et conjoncture sociale*, 2002, p. 47-49). Voir également son témoignage dans « Le charme des coachs internes » issu du dossier sur le coaching de *Liaisons sociales* (novembre 2002, p. 80). Voir enfin le témoignage de Bruno Melet, responsable du coaching et du team building chez Renault (*Liaisons sociales*, novembre 2002, p. 74 et 76).

<sup>252</sup> Voir Zylbermann et Kallel (mai-juin 1997), respectivement directeur de la formation et chef de formation en développement personnel chez Rank Xerox France.

<sup>253</sup> D'après l'intervention de Fabienne Speck, Direction de la Stratégie des Ressources Humaines chez Ernst & Young, aux Journées du Coaching, organisées par ICAD et EM Lyon (10-11 décembre 2002). Voir également *Entreprises & Carrières* (13-19 novembre 2001, p. 17).

<sup>254</sup> D'après l'intervention de Fabienne Speck, Direction de la Stratégie des Ressources Humaines chez Ernst & Young, aux Journées du Coaching, organisées par ICAD et EM Lyon (10-11 décembre 2002) : « Comment lier efficacité personnelle et performance collective ? »

La demande de coaching en interne semble légitime (intelligence du terrain, suivi sur la durée, moindre coût) mais elle peut se révéler problématique dans son application concrète. Le coach interne est-il un consultant interne chargé de coacher des personnes et des équipes dont il n'est pas le hiérarchique<sup>255</sup> ou bien est-il un manager devenu coach, cumulant les rôles éventuellement contradictoires de hiérarchique et de coach? Le tableau ci-dessous tente un comparatif entre les trois formules :

<i>Manager coach</i>	<i>Coach interne</i>	<i>Coach externe</i>
Salarié assujéti aux règles internes de l'entreprise	Salarié assujéti aux règles internes de l'entreprise	Fournisseur, assujéti aux règles professionnelles
Appartenance à la même entreprise, culture commune	Appartenance à la même entreprise, culture commune	Regard extérieur avec variété d'expériences
Même équipe	Lieu proche et collègues communs	Lieu autre
Présence dans la durée	Présence dans la durée	Intervention ponctuelle avec coût défini
Demande formulée par le collaborateur ou suscitée par le manager	Demande formulée	Demande explicite et clarifiée
Lien de subordination délimité par le rôle hiérarchique	Lien de dépendance délimité par l'appartenance au système entreprise	Lien contractuel créant un espace de liberté délimité par les enjeux du coach, coaché et entreprise
Adaptation aux besoins de l'entreprise et de l'individu	Croissance, développement	Transformation, changement, réorientation

**Tableau 18** : Comparatif des pratiques selon le type de coach

(source : Gautier et Vervisch, 2000, p. 19)

« *Le coach interne est pris dans des logiques organisationnelles qui rendent sa tâche beaucoup plus ardue que celle d'un coach externe* » déclare Chavel (2003, p. 178). Celui-là se révèle en fait complémentaire à celui-ci, « *tous deux restant aux avant-postes des changements de l'entreprise* » (Chavel, 2003, p. 179). Les cadres de la fonction RH<sup>256</sup> seraient appelés au premier chef à utiliser les techniques et outils du coaching (Chavel, 2003) de même que les dirigeants en fin de carrière (Albert et Emery, 1999 ; Alexandre, 2000).

<i>Les intentions</i>	<i>Les difficultés</i>
- une béquille comportementale	- l'absence de regard externe
- une hotline relationnelle	- plus plombier qu'architecte
- une soupape psychologique	- une valeur ajoutée peu reconnue
- une gymnastique culturelille	- un instrument de pouvoir ?

**Tableau 19** : Les caractéristiques du coaching interne

(d'après Chavel, 2003, p. 179-180)

<sup>255</sup> Assurant alors une fonction de parrainage selon Fabienne Speck.

<sup>256</sup> Éric Albert considère qu'un responsable de formation peut assurer une fonction de coach, parce que plus neutre qu'un DRH et moins impliqué qu'un gestionnaire de carrière (*Management*, mars 2000).

Ce tableau, plus critique que le précédent, fait intervenir les aspects symboliques inhérents au coaching interne. Il est établi par Chavel qui aligne les caractéristiques du coaching interne sous la formule « *de bonnes intentions sous de mauvais auspices* » (2003, p. 179).

### 2.2.2. *Le manager-coach en débat*

Devant le mouvement observé qui voit le développement du coaching interne d'une part et les difficultés qui sont listées par certains praticiens d'autre part, il semble nécessaire de poursuivre la réflexion en examinant le profil du manager-coach au travers des débats dont il fait l'objet. L'analyse est ici menée en deux temps, le premier qui souligne une position plutôt prudente en France actuellement, le second qui annonce une plus grande adhésion du côté anglo-saxon.

#### 2.2.2.1. *Une position prudente en France*

« On pourrait souligner (...) que l'appellation « *manager coach* » marie deux termes dont les champs sémantiques et fonctionnels semblent inconciliables : le *manager* est en effet celui qui, pour une grande part dirige, évalue, contrôle, sanctionne et porte par conséquent la pression des enjeux dans la vie opérationnelle de l'organisation, alors que le *coach* crée les conditions qui permettent à son client d'élaborer sa propre parole et de trouver lui-même ses propres solutions » déclare Lenhardt (2002a, p. 52). La confusion des rôles peut être dangereuse, elle est souvent exprimée. Ainsi, Rouvin (2004, p. 152) souligne « *l'ambiguïté* » du manager coach ; Devillard (2001, p. 30) oppose le rôle de « *garant opérationnel* » du manager au rôle de « *parrain de la croissance* » du coach ; Giffard (2003, p. 161) rappelle que le coach est « *facilitateur, pédagogue qui accompagne* » alors que le responsable hiérarchique est « *donneur d'ordres, évaluateur des performances* » ; Malarewicz (2003, p. 15) considère que « *le coach doit être libre de tous liens hiérarchiques* » pour éviter une confusion des rôles issue du mélange des contextes.

Au-delà de cet échantillon de positions individuelles sceptiques quant à l'exercice effectif du manager coach, la position de la SFCoach et du CAD (Comité d'Agrément et de Déontologie) est très claire, notamment au travers du premier des points principaux repris ci-dessous<sup>257</sup>:

- *le CAD ne peut accrédi-ter (associé ou titulaire) un manager-coach.*
- *le manager détient une position symbolique dans son équipe et un coach ne peut pas être dans une position symbolique.*
- *la parole entre coach et coaché ne doit pas être encombrée par leur relation.*
- *un coach peut assumer le rôle d'un entraîneur et peut ainsi entraîner des managers à développer les compétences d'un coach. Le management efficace d'équipes est un objectif recherché dans les*

<sup>257</sup> Extrait du compte-rendu de la soirée conférence du 28 mai 2002 « Le manager-coach existe-t-il ? » ([www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org) consulté le 7 juillet 2003).



*entreprises aujourd'hui : appeler un manager « coach » est une façon d'ajouter de la valeur à son rôle et d'encourager le développement de ses compétences en management du potentiel humain.*

- *le CAD reconnaît qu'il est admirable que les managers apprennent un style de management leur permettant de mieux développer le potentiel des personnes, mais ils ne peuvent en aucun cas être dans la position neutre d'un coach, et, pour autant qu'ils la rechercheraient, ils ne rempliraient plus leur rôle de manager.*

Il est à noter que la branche française de l'ICF (International Coaching Federation), dans le même esprit, ne propose des certifications que pour les coachs en excluant les managers coachs (Rouvin, 2004).

Pourtant les entreprises et les cabinets de conseil et de formation voient respectivement, au travers du manager coach, un élan nouveau à impulser et un marché à occuper (Forestier, 2002 ; Stacke, 2000). Cette contradiction entre management et coaching peut être dépassée en acceptant l'idée que le manager coach<sup>258</sup> est plus un manager qui développe des compétences de coaching qu'un coach qui manage (Chavel, 2003) quitte à négocier les ingrédients dans des proportions variables comme le proposent plusieurs praticiens ou observateurs :

- Albert et Emery (1999, p. 6) pour qui le coaching est avant tout un moyen de motivation, déclarent : « Si le manager doit devenir un coach, ce n'est évidemment pas une fonction principale pour lui. Le coaching n'occupera jamais plus de 10 à 15% de son temps ».
- Higy-Lang et Gellmann (2000, p. 128) : « *Le manager coach ne sera pas coach de ses collaborateurs à plein temps, il le sera entre 5 et 20 % environ* ».
- Mercier (1999, p. 15) pour qui le coaching est un mode de gestion : « *Un directeur doit respecter le système 70/30 : 70 % du temps avec ses employés, 30 % pour le reste de ses tâches* ».
- Cathy Joy<sup>259</sup> (1999) : « *Les bons managers ne consacrent que 5 % de leur temps au coaching. Et ils découvrent que ce n'est pas du temps perdu* ».
- Delalandre (2004, p.65) : une étude<sup>260</sup> montre que le dirigeant doit consacrer « *40% environ au coaching interne, c'est-à-dire à coacher individuellement et collectivement les membres de son équipe* ».

Le manager coach est invité à agir sur les registres conjoints du management et du leadership (Radon, 1999) afin de développer les potentiels humains de ses collaborateurs (Delivré, 2002 ; Fourès, 2003). Par le coaching dont il a éventuellement lui-même bénéficié, le manager qui le pratique à son tour, gagne en capacité à impulser une dynamique d'apprentissage personnalisée, à favoriser l'autonomie des collaborateurs. Le coaching se révèle alors comme un « *levier puissant* » pour « *accompagner des changements importants* » (Noyé, 2002, p. 5) en s'appuyant « *sur le développement du savoir-être du manager pour lui permettre l'acquisition du savoir faire du coach, de façon réellement intégrée* » (Stacke, 2002, p. 30) permettant « *un nouveau style de management* » (Cruellas, 1993). Faut-il alors

<sup>258</sup> Les Canadiens Gendron et Faucher (2002) parlent de « gestionnaire-coach ».

<sup>259</sup> Cathy Joy est coach chez Interaction Associate à San Francisco (*Management*, mars 1999, p. 147).

<sup>260</sup> Étude menée auprès de PDG et de DG de PME et grandes entreprises par des ingénieurs de l'école des Mines.

entendre que si le manager coach ne peut être un coach au sens plein du terme, il pourrait en revanche pratiquer le coaching à temps partiel, faisant alors évoluer son management en faveur d'une dynamique d'apprentissage pour ses collaborateurs.

#### 2.2.2.2. *Une adhésion dans le monde anglo-saxon*

L'intérêt du concept de manager coach a un enjeu en France : la distance hiérarchique reste importante et le manager devenu coach doit accepter de perdre son statut d'expert remarque la néo-zélandaise Lynne Burney (citée par Caby, 2002, p. 75). Du côté anglo-saxon<sup>261</sup>, le coaching interne est plus développé qu'en France, une abondante littérature sur cette thématique en témoigne. Par exemple l'Américain Kinlaw qui propose dans son livre initialement publié en 1993 aux États-Unis *Coaching for Commitment*<sup>262</sup> que le coaching devienne une stratégie de leadership pour promouvoir l'engagement des employés et favoriser le contact entre employés et employeur. Le coaching est alors considéré comme une stratégie de leadership sous l'égide de quatre items qui sont : conseiller, guider, former et confronter. Par exemple encore, en s'appuyant sur un ouvrage britannique *The manager as coach*<sup>263</sup>, Kerjean (1999, p.125) rappelle que le rôle du manager doit évoluer du contrôleur vers le facilitateur<sup>264</sup>. Dix caractéristiques du cadre coach sont répertoriées : guide, consultant, challenger intellectuel, encourageur/créateur, éclaireur, facilitateur, leader et interprète, émissaire, modèle, parangon.

L'Américain Hardgrove (1995) promet avec l'ouvrage *Masterful Coaching*, des résultats extraordinaires en impliquant les personnes par une stratégie conjuguée d'apprentissage et de changement, dans la lignée de Peter Senge (1990). Le coaching, dans sa version technicienne, peut être également sur un mode très pragmatique considéré comme une collection de recettes pratiques qu'il suffirait d'appliquer pour atteindre la performance (Eaton et Johnson, 2002)<sup>265</sup>. Les Canadiens d'expression française situent volontiers le coaching comme un mode de gestion (Drolet, 1999 ; Mercier 1999 ; Gendron et Faucher, 2002), préférant le mot *gestion* à celui de *management* de plus en plus usité en France.

<sup>261</sup> Explorer l'ensemble des ouvrages produits à l'effigie du coaching en langue anglaise aurait dépassé le cadre ici imparti. Cependant, il nous a semblé pertinent de reprendre les ouvrages ayant traversé l'Atlantique ou le channel, soit parce qu'ils ont été traduits en français (par exemple Whitmore) soit parce que des auteurs français s'appuient sur eux (par exemple Kerjean sur Oates). Le périmètre défini pour la recherche est ainsi respecté, à savoir l'analyse du phénomène coaching dans ses manifestations hexagonales.

<sup>262</sup> Maladroitement traduit en 1997 pour l'édition canadienne par *Adieu patron ! bonjour coach !*

<sup>263</sup> Durcan Oates (1994).

<sup>264</sup> À l'époque, l'influence du management japonais est prégnante et les Américains considèrent qu'ils ont à importer, du modèle japonais, la responsabilisation au service du collectif et donc, à modifier une pratique managériale issue de l'archétype du héros, cow-boy solitaire, porté par des valeurs d'individualisme et de récompense individuelle (Kerjean, 1999, p. 36).

<sup>265</sup> Le petit fascicule intitulé *Coacher avec succès* est traduit de l'anglais, édité en format de poche dans la collection « 101 trucs et conseils » chez Mango pratique, le tout pour la modeste somme de 6 €.

En synthèse, la position *a priori* prudente en France, principalement portée par la SFCoach<sup>266</sup>, quant à la conjugaison des rôles de manager et de coach, tend à s'adoucir. La demande croissante des entreprises et les pratiques en vigueur dans le monde anglo-saxon invitent à considérer que le *manager coach* participe à une vision enrichie de la fonction managériale. Elle suppose, pour le manager devenu coach, éventuellement à temps partiel, qu'il parvienne à dépasser les contradictions inhérentes à une double fonction de contrôle nécessaire et de bienveillance stimulante. Cette vision du management enrichi ne semble pas différer nettement de certaines acceptions proches de l'empowerment ou d'un leadership qui évolue alors vers un partage avec les membres de l'équipe, ainsi que le présente par exemple le schéma ci-dessous consacré au *leadership partagé*.



**Figure 7 : Les trois piliers du manager coach : le leadership partagé**  
(d'après Gauthier et Vervisch<sup>267</sup>, 2000, p. 37)

Le manager coach se doit le plus souvent de manager une équipe vers la performance, ce qui invite alors à examiner les discours plus spécifiques sur le coaching des équipes. Celui-ci peut alors s'inscrire dans une logique de coaching interne, mais il peut également s'inscrire dans une logique de coaching externe.

### 2.2.3. Coaching d'équipe et team-building

Ce n'est qu'en 2001 que la Société Française de Coaching (créée en 1996) a introduit la notion d'équipe dans sa définition du coaching (Lang, 2002, p. 38). Le coaching, dans son

<sup>266</sup> Voir compte rendu de la soirée conférence du 28 mai 2002 de la SFCoach, « Le manager-Coach existe-t-il ? » ([www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org) consulté le 10 juillet 2003).

<sup>267</sup> Bénédicte Gauthier et Marie-Odile Vervisch se sont formées au coaching en suivant en 1995, la formation « Coach and Team » du cabinet Transformance dirigé par Lenhardt. Elles travaillent toutes les deux comme consultantes à la CEGOS à l'époque de la parution du livre *Le Manager Coach* (2000) d'où est extrait ce schéma.

essence, serait d'abord une démarche consacrée à une personne, mais le coaching d'équipe semble vouloir se développer pour permettre la démultiplication, la démocratisation et la réduction des coûts que peut légitimement souhaiter l'entreprise (Roussillon, 2002b). « *Le management d'une petite équipe comporte des dimensions de complexité parfois aussi importantes que celles d'une grande organisation, et la maîtrise par les acteurs de leurs relations devient une nécessité de première importance* » considère Lenhardt (2002, p. 16). Le coaching d'équipe suppose, au-delà de certaines aptitudes que le coach doit développer comme dans le coaching de la personne, des compétences avérées en processus de groupe (Delivré, 2002 ; Cardon, 2003).

Au-delà des avantages en termes de coût, le coaching d'équipe présente, pour certains, d'indéniables atouts, notamment au regard de la démarche personnelle susceptible de renforcer un sentiment de solitude. Celle-ci « *peut renforcer l'impression de solitude sur le lieu de travail, le sentiment d'être incompris par son entourage professionnel, et même quelquefois favoriser certaines stratégies individualistes ou de compétition carriériste* » (Cardon, 2003, p. 7). De plus un coaching personnel, peut se solder par le départ du client de l'entreprise, parfois son changement de métier. Enfin le coaching individuel ne peut aller au bout de la complexité d'une équipe (Cardon, 2003). L'équipe peut être regardée comme le stade le plus avancé de développement d'une collection d'individus<sup>268</sup> ayant évolué vers un groupe pour se constituer ensuite en équipe (Lenhardt, 1992 ; Cruellas, 1993 ; Gauthier et Vervisch, 2000 ; Stacke, 2000)<sup>269</sup>. Beaucoup considèrent que la performance de cette équipe est en lien avec la maturité de ses membres, qui amplifie la qualité des relations et des décisions prises consensuellement, sur la base d'une vision partagée permettant la mise en œuvre d'une intelligence collective. Par exemple : « *Le coaching de votre équipe vous permettra de mettre davantage de cohésion<sup>270</sup> entre vos collaborateurs, en partageant la même vision<sup>271</sup> et les mêmes valeurs<sup>272</sup> collectives, tout en faisant jouer entre eux les complémentarités* » (Longin, 1998, p. 4). Le manager fait figure d'exemple, en coachant son équipe, il se soucie autant de la progression même des membres que du suivi des tâches à réaliser selon Whitmore (1998). S'instaurent ainsi une culture et une pratique de l'apprentissage dans l'équipe : « *Le coaching d'équipe est avant tout une méthode qui permet aux membres d'une équipe de travail « d'apprendre ensemble » (...) Le coaching est une approche qui préconise la formation et la responsabilisation des ressources humaines* » pour Drolet (1999, p. 33). Il favoriserait alors la progression en trois phases relevée par Whitmore (1998) et complétée Cardon (2003) avec la quatrième phase, dans le schéma ci-dessous.

---

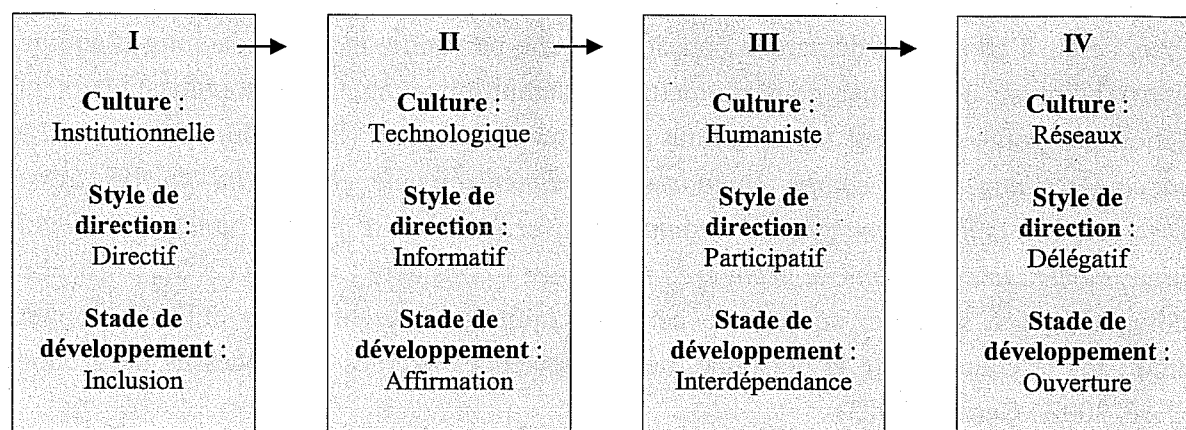
<sup>268</sup> Cette collection d'individus s'apparente à la bande ou au clan selon Stacke (2000).

<sup>269</sup> Notons que seul Cruellas, en 1993, cite la source originelle (Buchholz et Rotz, 1985), chose qu'avait omise Lenhardt ; quant à Gauthier et Vervisch (2000), elles se réfèrent à Lenhardt.

<sup>270</sup> « cohésion » est en italiques dans le texte original.

<sup>271</sup> « même vision » est en italiques dans le texte original.

<sup>272</sup> « mêmes valeurs » est en italiques dans le texte original.



**Figure 8 :** L'évolution culturelle des équipes

(source : Cardon, 2003, p. 124)

Certains assimilent coaching d'équipe et team-building (Lang, 2002, Vergne-Cordonnier, 2003). Il semble pourtant possible de distinguer les deux notions (à l'instar de ce qui apparaît dans la Figure 5). Le team-building renvoie davantage à une opération de type séminaire afin de construire une équipe (Malarewicz, 2000, p. 136 ; Moyson, 2001, p. 87) alors « *centré sur l'accroissement de la motivation collective* » (Cardon, 2003, p. 8) dans le souci de « *générer la participation d'autrui* » (Colonna, 2002, p. 26), plus souvent en lien avec une dimension externe, que ce soit par le type d'accompagnement (un coach extérieur à l'entreprise) ou par un déplacement *out-door* (à l'extérieur des murs de l'entreprise). Le coaching d'équipe s'apparenterait lui, à un accompagnement sur la durée (Stacke, 2000, p.119 ; Giffard, 2003) plus souvent en interne, facilement en lien avec le management même de l'équipe, soit parce qu'il est pratiqué par le manager en titre de l'équipe, soit parce qu'il est pratiqué par un coach qui veille à conjuguer, voire à subordonner son action, à celle du manager.

Quand le coaching d'une équipe est assuré par un coach qui n'est pas le manager, la situation peut s'avérer délicate et requiert une très grande clarté dans le contrat et la mise en œuvre puisqu'il y a alors potentiellement deux leaders, le coach et le manager (Délivré, 2002 ; Cardon, 2003), la mission du consultant étant pourtant de mettre en relief les divergences comme sources d'enrichissement (Malarewicz, 2000). Dans le cadre d'opérations conjointes de coaching individuel et d'équipe, il est préférable de faire appel à des coachs différents pour ménager les espaces distincts de transfert (Giffard, 2003). Quand le coaching prend une coloration dite *stratégique*, il accompagne en général le changement, favorise la dynamique d'apprentissage appliquée à l'équipe, et travaille sur le système en prenant avant tout en compte les interactions dans le groupe (Lang, 2002) dans une lecture systémique : « *Le travail systémique est avant tout un travail avec les relations, avec les liens, avec les interactions* » déclare Malarewicz (2000, p. 128) qui constate par ailleurs : « *en même temps que nous avons à être ensemble, nous en avons perdu le mode d'emploi* » (2000, p. 11).

En synthèse, le coaching d'équipe apparaît en liaison avec une dynamique d'apprentissage et semble pouvoir se décliner sur deux plans principaux qui ne sont pas exclusifs :

1. Le manager d'une équipe adopte une posture de coach, avec leadership et outils de communication appropriés (Kinlaw, 1997 ; Longin 1998 ; Drolet, 1999 ; Gendron et Faucher, 2002), posture fréquente dans les obédiences anglo-saxonnes, l'originalité portant sur la dynamique d'apprentissage par l'expérience.
2. Le coaching stratégique s'applique à une équipe (éventuellement de direction) (Maisons, 1999 ; Lenhardt, 2001a, 2002 ; Lang, 2002). Il favorise le team building, la démarche systémique et accompagne le changement. Il peut avoir pour objectif ultérieur de transformer une organisation dans une démarche d'apprentissage en autonomie de l'équipe (Cardon, 2003).

#### **2.2.4. Le coaching des dirigeants, essence du coaching ?**

Le coaching de dirigeant incarne dans sa pratique même (en général coaching externe individualisé) et dans les représentations qu'il suscite, l'essence même du coaching. Considéré par Cloet (2003) comme « *une innovation à dévoiler* »<sup>273</sup>, il représente peut-être ce que Délivré (2002, p. 356) appelle le « *summum du métier* ». Ainsi Malarewicz déclare (2000, p. 128) : « *Il me semble qu'on 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* ». Être dirigeant, c'est être au contact de l'environnement, c'est faire évoluer la structure (Delivré, 2002), c'est définir la vocation de l'entreprise<sup>274</sup>, c'est agir au plan stratégique (Maisons, 1999 ; Delivré, 2002), autant de domaines sur lesquels le dirigeant peut avoir besoin d'être accompagné, pour faire face aux nouvelles attentes et aux contraintes organisationnelles qui pèsent sur lui (Cloet, 2003). Mais être un dirigeant, c'est aussi, voire d'abord, créer de la représentation (Chavel, 2001) et accepter d'être fantasmé par soi-même et par les autres<sup>275</sup> (Lenhardt, 2002). C'est aussi être seul, ce que soulignent un certain nombre de praticiens<sup>276</sup>. Après avoir relevé la solitude des managers, accrue en position dirigeante, en lien possible avec une demande de coaching, la dimension évolutive de la dimension sociale du coaching de dirigeant sera abordée, pour terminer avec les différentes fonctions possibles dans un coaching de dirigeant.

##### **2.2.4.1. La solitude des managers dirigeants**

« *La principale raison qui motive une démarche envers un coach est le sentiment de solitude* » affirme Malarewicz (2003, p. 7). « *L'individu confronté à l'obligation du résultat se retrouve comme solitaire au milieu d'un entourage effervescent, fébrile, peu à l'écoute* »

<sup>273</sup> Communication au 14ème congrès de l' AGRH : « Innovons ! ».

<sup>274</sup> Voir l'interview de Geneviève Niffle, coach de dirigeant pour Garon Bonvalot dans *Transfaire*, janvier 2000.

<sup>275</sup> Le dirigeant est non seulement confronté à son idéal du Moi, mais aussi aux attentes d'autrui : « *puisque'il est le patron, il est censé tout savoir et avoir réponse à tous les problèmes* » (Lenhardt, 2002, p. 44).

<sup>276</sup> Notamment Lenhardt (1992, 2002), Cruellas (1993), Maisons (1999), Malarewicz (2000, 2003), Chavel (2001), Forestier (2002), Bellenger (2003), Vergne-Cordonnier (2003).

remarque Bellenger (2003, p. 72). Solitude du pouvoir semble rimer avec perte de contact. Les cadres dirigeants au fur et à mesure qu'ils grimpent les échelons de la hiérarchie, se retrouvent de plus en plus seuls (Vergne-Cordonnier, 2003). De ce fait « *les managers du haut de la pyramide connaissent de plus en plus la solitude du coureur de fond* » et *les maladies de la réussite* » constate Cruellas<sup>277</sup> (1993, p. 9.) « *Les dirigeants sont isolés plus que n'importe quelle autre catégorie d'acteurs de l'entreprise. Leur position, leur rôle dans l'entreprise, leur interdit souvent de se confier, de faire part de leurs difficultés à qui que ce soit* » ajoute Maisons (1999, p. 27). « *La fameuse solitude du manager, amplifiée chez les dirigeants, est loin d'être une formule toute faite* » constate Forestier (2002, p.14). Dénué de N+1 le dirigeant ne peut compter sur un manager coach et ne saurait se faire coacher en interne (Albert et Emery, 1999 ; Maisons, 1999, Malarewicz, 2003). Le dirigeant peut être atteint de ce que Lenhardt (2002, p. 43) et Malarewicz (2003, p. 84) appellent le « *complexe de l'imposteur* ». Le dirigeant est enchâssé dans le paradoxe de la solitude comme moyen constitutif du succès : « *c'est au moment où il a le plus besoin d'aide que le responsable est le plus seul* » (Lenhardt, 1992, p. 31). Rien d'étonnant donc au constat que fait Malarewicz (2000, 2003) selon qui les premiers coachs de dirigeants furent leurs épouses<sup>278</sup>, même si Lenhardt (2002) considère par ailleurs que la compétence des proches est toute relative en matière de coaching<sup>279</sup>.

Arrivé au sommet, le dirigeant peut vouloir y rester tout en craignant la confrontation à la situation et aux autres, que génère sa position (Malarewicz, 2003). Chavel (2001) fait écho en parlant de la solitude comme couplée parfois au sentiment d'impuissance pour le dirigeant chargé d'arbitrer entre des logiques différentes et confuses, au gré des restructurations successives. Charge de travail harassante, déshumanisation des rapports professionnels, course à la performance, emploi du temps éclaté et difficulté à se confier, le statut social de dirigeant peut se révéler lourd à porter (Forestier, 2002).

#### 2.2.4.2. *Le coaching intimiste versus marqueur social du dirigeant*

Les dirigeants ne sont pas une population semblable à d'autres : « *Les dirigeants s'informent, échangent, veillent, traitent des cas, sont à l'affût de conseil personnalisé, prennent du recul, mais ne se forment pas* » (Gélinier et Muller, 2001, p. 23). Aussi préfèrent-ils se constituer en clubs d'échange<sup>280</sup> ou se faire accompagner. Passeur du XXI<sup>ème</sup> siècle, le coach occuperait

<sup>277</sup> Cruellas évoque à propos des maladies de la réussite, l'ouvrage d'A. Lowen *Gagner à en mourir* (1987).

<sup>278</sup> « J'ai pris l'habitude d'affirmer – bien évidemment uniquement par provocation – qu'un dirigeant va avoir tendance à rechercher un coach lorsque sa femme ou sa maîtresse en ont assez de l'entendre parler de ses problèmes professionnels » écrit Malarewicz (2003, p. 6) pour qui, une femme serait un coach naturel.

<sup>279</sup> « Ceux qui seraient le plus désireux d'aider le responsable, ses proches (conjoint, famille, amis) ne sont que trop peu compétents en ce qui concerne le métier et l'environnement professionnel du responsable, ou contaminés par leurs liens affectifs pour avoir un jugement suffisamment objectif » écrit Lenhardt (2002, p. 45).

<sup>280</sup> Chavel cite les universités du management (ANVIE, 2003), Lenhardt (2002, p. 11) parle des clubs patronaux, tels l'APM (Association pour le Progrès du Management du MEDEF), le club EVH (Entreprise Vivante par et pour des Hommes Vivants) présidé et animé par Bertrand Martin.

aujourd'hui la sphère économique des grands patrons (Vergne-Cordonnier, 2003), au-delà de la sphère politique évoquée par la figure historique du conseiller du prince auprès des puissants<sup>281</sup>. Il est « *intéressant de noter que les bénéficiaires de ces aides faisaient partie des classes sociales les plus hautes, et occupaient des postes de pouvoir. Dans la société contemporaine, si les hommes de pouvoir au sens de « hommes politiques », sont toujours secondés de la sorte, les hauts dirigeants d'entreprises, ceux que l'on nomme les « grands patrons », les cadres dirigeants ou les hauts fonctionnaires sont également accompagnés* » selon Vergne-Cordonnier (2003, p. 31-32).

Le coaching des dirigeants semble avoir fonctionné à l'origine sur un mode intimiste, voire occulte (Malarewicz, 2000) pour devenir ensuite une démarche de plus en plus naturelle (Cohen et Piazziani, 1996). « *De plus en plus nombreux sont les dirigeants qui nous sollicitent pour que nous les accompagnions individuellement* » remarquent les professionnels de la formation que sont Gélilier et Muller<sup>282</sup> (2001, p. 22). Ainsi Pierre Hurstel (2002) Directeur de la Stratégie des Ressources Humaines chez Ernst & Young consacre plusieurs pages à la vision que développe son coach personnel, Gilles Panteix. Pour Chavel<sup>283</sup>, le coaching de dirigeants « *participe de la sophistication des outils de développement de dirigeants qui marque actuellement la gestion stratégique des compétences : universités du management, procédures de gestion des cadres à haut potentiel (...) Bénéficiaire d'un coaching de dirigeant est à la fois un signal valorisant et un challenge personnel* ». Dans le paysage médiatique, le coaching de dirigeants semble évoluer en une marque de reconnaissance sociale (Albert et Emery, 1999 ; Forestier, 2002<sup>284</sup> ; Roussillon, 2002). Dirigeants ou cadres dirigeants coachés et coachs vedettes ou en voie de le devenir<sup>285</sup> n'hésitent pas à s'afficher dans la presse, éventuellement en binôme coach-coaché, avec photos à l'appui et témoignages assortis<sup>286</sup>. Une enquête de 2003 considère que 9% des PDG français s'appuient sur un coach pour décider<sup>287</sup>.

<sup>281</sup> Voir § 1.1.1.1.

<sup>282</sup> Octave Gélilier, président d'honneur de la CEGOS (fondée en 1926) et Jean-Louis Muller directeur en charge de l'offre « Management et développement des personnes » (2001).

<sup>283</sup> Propos repris du Compte rendu de l'atelier du 13 mai 2003 organisé par l'ANVIE (p. 6).

<sup>284</sup> Le sociologue Yvon Minvielle déclare à Forestier (2002, p. 253) : « Je crois que le coaching pourrait faire office de marqueur social. Il y a vingt ans, il fallait par exemple avoir fait un MBA dans une bonne université américaine. Chez les intellectuels du XIX<sup>ème</sup> siècle, le voyage à Rome a pour ainsi dire joué le même rôle. Ce marquage aura-t-il un sens ? Sera-t-il efficace ? C'est une autre histoire ».

<sup>285</sup> « La consécration pour ces intervenants atypiques, ni conseillers, ni formateurs, c'est de coacher un chef d'entreprise et de l'accompagner dans sa réflexion » déclare un article en parlant des coachs (*Liaisons sociales*, novembre 2002, p. 73).

<sup>286</sup> Voir notamment : *Capital* (juillet 1999), *Challenges* (septembre 1988, janvier 2002), *Courrier Cadres* (18 avril 2002), *Hommes et commerce* (septembre-octobre 2001), *I-entreprise* (mars 2003), *L'entreprise* (octobre 2002), *Le Figaro entreprises* (11 mars 2002), *Le Mensuel Consulting* (mai 2001), *Le nouvel Economiste* (septembre 2000), *Les Echos* (12 avril 1999), *L'Express* (1<sup>er</sup> février 2001), *Liaisons Sociales* (novembre 2002), *L'usine nouvelle* (juin 2001), *Management* (mars 2000, janvier 2003).

<sup>287</sup> Enquête du Cabinet de recrutement de dirigeants Zehnder (*Les Echos*, 21 octobre 2003).

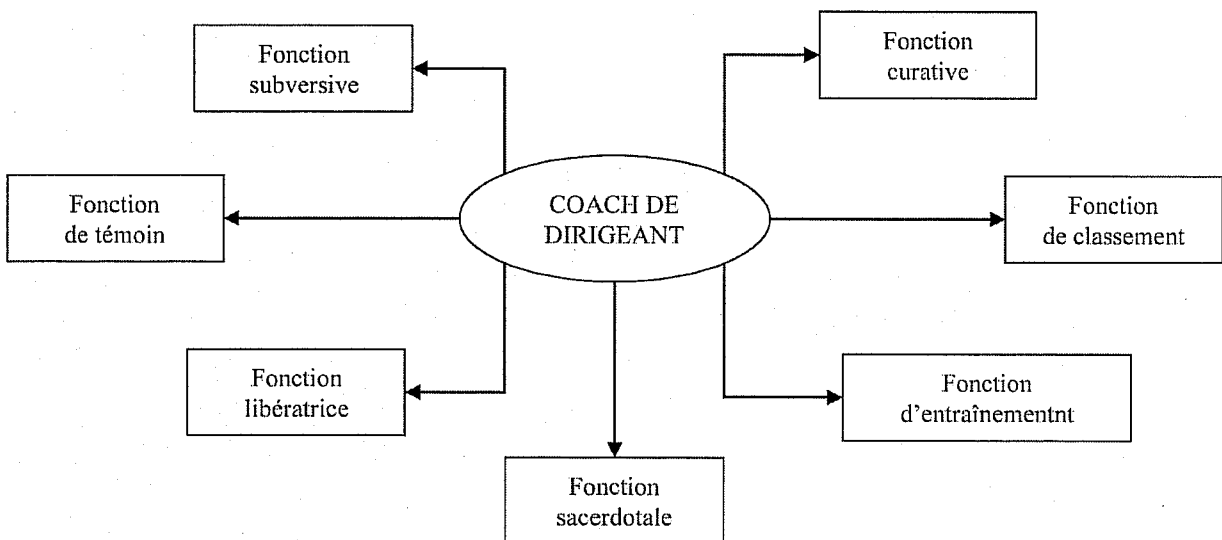


### 2.2.4.3. Les fonctions du coaching de dirigeants

L'accompagnement des dirigeants peut prendre trois formes principales selon Gélilier et Muller (2001, p. 22) :

- le *coaching maïeutique* permettant d'éclairer le dirigeant qui ne peut s'exprimer devant ses pairs,
- le média-training ou entraînement spécifique avant une communication d'envergure<sup>288</sup>,
- l'accompagnement individuel dans les périodes de changement.

Au-delà des formes que peut prendre l'accompagnement de dirigeants, Chavel propose une classification des fonctions que le coach est susceptible d'exercer auprès d'un dirigeant. Elles sont présentées dans le schéma ci-dessous.



**Figure 9** : Les sept fonctions du coaching de dirigeant

(source : Chavel, 2001, p. 206)

- La fonction curative suppose un coach qui soit empathique et patient. Le coaching sert de béquille pour le dirigeant particulièrement esseulé ou fatigué qui a besoin de prendre du recul sur sa situation.
- La fonction de classement permet une hiérarchisation des objectifs à poursuivre, des atouts personnels à mettre en œuvre, des compétences à requérir. Elle suppose un coach à l'esprit de synthèse développé, à l'aise dans la dynamique conceptuelle.
- La fonction d'entraînement permet la mise en œuvre d'une dynamique prospective grâce à un coach imaginatif, caméléon, apte à favoriser la démultiplication des énergies auprès des collaborateurs.
- La fonction sacerdotale a pour mission première d'asseoir l'autorité d'un dirigeant. Elle suppose chez le coach un sens politique couplé à une forte déontologie pour permettre la mise en rituel de la fonction de direction.

<sup>288</sup> Voir l'article « Ce qu'il reste du média training » (CBSNews, octobre 2003, p. 20).

- La fonction libératrice donne au coach une fonction de passeur, pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie latente, pour transformer, chez le dirigeant, une intention en action effective. Le coach doit alors savoir particulièrement bien gérer le transfert<sup>289</sup> en œuvre dans la relation.
- La fonction de témoin est en lien avec le pilotage de projets transverses. Elle suppose de la part du coach une fonction de supporter actif, apte à entraîner, à jouer le rôle de témoin sur le tableau de bord du dirigeant.
- La fonction subversive doit permettre la désacralisation des fonctions tant de dirigeant que de coach. Elle favorise chez le coaché réalisme et authenticité, permet un dépassement des tabous possibles et aiguise sa fonction critique.

En synthèse, le coaching de dirigeant par l'importance des problématiques d'entreprise sous-jacentes qu'il traite, par le statut même des acteurs en jeu, et par les secrets qu'il renferme, peut en partie être démystifié, sans pour autant perdre son aura. La vague de médiatisation autour du coaching et de ses acteurs vedettes contribue à socialiser, à légitimer un phénomène sans pour autant révéler sa nature profonde. Reste ainsi une part de mystère, qui rend difficile toute connaissance classiquement avérée de la relation qui se tisse alors dans l'intimité d'un coaching.

### 2.3. Des limites au coaching ?

Le ton catégorique employé parfois par certains journalistes ou certains auteurs à propos du terrain d'action pertinent du coaching, et de ses modes légitimes d'intervention n'a d'égale que la diversité des propos tenus. Aussi semble-t-il nécessaire de rendre compte des points de vue des praticiens pour d'une part, apprécier cette diversité, tout en tentant d'en déterminer, si elles ressortent, les lignes directrices communes. Devillard (2001) pose ainsi la problématique des espaces de vie sur lesquels le coach peut être amené à intervenir :

*« La perméabilité des frontières entre la vie personnelle, professionnelle et privée fait souvent l'objet de débats. Une des questions les plus aiguës est de savoir si le coaching doit aborder la sphère personnelle ou non. Pour certains la réponse est positive, tandis que d'autres assurent que non. En fait la question porte davantage sur le degré de « personnel » qu'il faut accepter dans une démarche de coaching, que sur la présence de cette dimension dans le processus lui-même. Qui pourrait en effet nier que c'est bien la « personne » elle-même qui est au travail, que c'est bien cet aspect-là qui émerge pour les autres ? C'est la nature de la personne qui fait le style du professionnel. »*

O. Devillard (2000, p.50)

La communauté coaching est effectivement parcourue par des débats sur les rapports entre psychothérapie et coaching, développement professionnel et développement personnel.

<sup>289</sup> À propos de transfert, voir § 2.4.2.2.

Certains considèrent qu'il est indispensable d'avoir une formation *psy* pour exercer le coaching, d'autres s'en distancient, voire s'en méfient. Ainsi, dans ce paragraphe sont ainsi examinées les frontières plus ou moins nettes entre coaching et thérapie d'une part (1) et celles entre coaching et développement personnel d'autre part (2), pour tenter ensuite une synthèse intégrative par la recherche de sens (3).

### 2.3.1. *Coaching et thérapie*

« *Parce que c'était lui, parce que c'était moi* » Montaigne parle ainsi de sa relation à La Boétie rappelle Caby (2002, p. 32). Le coaching procède incontestablement d'une relation humaine où la personne est investie, qu'il s'agisse de la personne du coach ou de celle du coaché. Le coaching ne procède pourtant pas d'une simple relation sociale ou affective. Dans la démarche coaching, des résultats probants en lien avec des aspects de nature comportementale et/ou professionnelle sont attendus. Le coaching vise la solution et non la compréhension, et « *il n'est pas obligatoirement nécessaire de comprendre pour changer* » souligne Fourès (2003, p. 27). D'où le souci fréquent des coachs de distinguer coaching et thérapie : « *Le coaching n'est pas une psychothérapie* » affirme Malarewicz<sup>290</sup> (2003, p. 10) même si par ailleurs « *le coaching est souvent appelé la thérapie du bien portant* » comme le remarquent Hévin et Turner (dans la préface de Ortega, 1998, p. 10), Forestier (2002, p. 126) et Bellenger<sup>291</sup> (2003, p. 141). « *Pour résumer, la thérapie soigne, le coaching développe* » déclare Forestier (2002, p. 127), alors que par ailleurs Bellenger (2003), plus circonspect, considère que le coaching devient de plus en plus une thérapeutique du lien faible<sup>292</sup>.

D'après les enquêtes de la SFCoach, 12 % des coachs ont, en 1998, une pratique de psychothérapie, et 44% sont diplômés en sciences humaines, en 2000. Ainsi dans la communauté des coachs peuvent être identifiées au moins deux obédiences : les *psys* et les *autres*. Cette division peut donner lieu à des prises de positions marquées qui peuvent par ailleurs être dépassées. Par exemple, Stacke (2000, p. 102) explique : « *Le coach n'est pas un thérapeute. Il maîtrise une méthode qui repose sur la réalité du moment pour aider l'autre à résoudre son problème. Il n'a pas d'autre légitimité ni compétence, et le cadre professionnel n'est pas adapté à une remise en cause historique de la personne. Il ne doit pas dépasser les limites de sa qualification* ». Par ailleurs Caby (2002, p. 84) rapporte les propos de Devillard ainsi : « *La distinction entre coaching de résolution et thérapie est une question fréquemment posée qui peut recevoir en réponse une image simple même si elle demeure schématique : le coaching s'adresse à une façon d'être dans une situation professionnelle ponctuelle (...) alors que la thérapie est un travail sur la structure psychique (...) Il y a entre les deux approches une différence de nature, de degré et de méthodes* ».

<sup>290</sup> Rappelons que Malarewicz est psychiatre, psychothérapeute et consultant.

<sup>291</sup> Bellenger s'appuie sur la chronique de Yolaine de la Bigne, France Info (22 janvier 1999).

<sup>292</sup> Bellenger s'appuie sur un article paru dans *Les Echos* du 30 mai 2001.

Le tableau ci-dessous essaie d'établir les différences entre les deux pratiques par une lecture comparative.

Domaine de la Thérapie	Domaine du Coaching
Analyse de la demande Contrat Diagnostic Cadre de référence Changement	
Forte utilisation du transfert	Conscience du transfert et franchissement d'une étape d'autonomie
Plutôt le passé	Plutôt le présent et l'avenir
La vie personnelle et familiale	La vie professionnelle
La régression	L'histoire sociale et professionnelle, la situation présente, les projets
La prise de conscience par le client de la construction archaïque de sa personnalité	Les options concrètes pour vivre en autonomie
Le travail émotionnel	L'identification, l'expression et l'utilisation des émotions en situation professionnelle
L'origine des croyances	Le changement de croyances
Le projet de vie	Le projet professionnel
La sexualité	Les relations hommes-femmes dans le travail
Conflits internes profonds et inconscients	Conflits internes émergents

**Tableau 20 :** Comparaison entre Coaching et Thérapie  
(source : Delivré, 2002, p. 283)

Ainsi le coach n'est pas un thérapeute, même s'il est « *artisan* » d'une relation (Caby, 2002, p. 33). Cette affirmation pourrait résumer la plupart des positions prises, même si le coach peut être confronté à la sphère privée, personnelle, intime de la personne coachée car « *il y a un continuum de pratiques et de modes de fonctionnement entre la sphère privée et la sphère professionnelle* » (Chavel, 2003, p. 170). Dans ce continuum apparaissent relation de face-à-face, écoute, empathie et parole de l'autre en psychothérapie comme en coaching (Alexandre, 2000). Ce serait la position vigilante du coach (Hévin et Turner, 2002) qui permettrait de recentrer la relation sur des objectifs professionnels, en accord avec les objectifs du contrat de coaching sans refuser pour autant d'accueillir les respirations émotionnelles éventuelles. En effet « *un coaching peut être l'antichambre d'un développement personnel*<sup>293</sup> » souligne Chavel (2003, p. 169). Ce qui invite à explorer à présent les rapports entre coaching et développement personnel.

### 2.3.2. *Au service du développement personnel*

Les paroles ferventes de Nelson Mandela reprises ci-après, traduisent peut-être un acte de foi en l'homme, en Dieu. Ou bien intègrent-elles un effet de rhétorique à visée politique ? Pour le

<sup>293</sup> « Tant il est vrai qu'une dépression ne se soigne pas par une formation à la prise de parole en public » poursuit Chavel (2003, p. 169).

moins, elles concluent un ouvrage sur le coaching (Colonna, 2002)<sup>294</sup> et introduisent ici le paragraphe sur les rapports entre coaching et développement personnel, pour situer deux registres sur lesquels peut se déployer ce rapport, à savoir le registre des croyances<sup>295</sup> et le registre des techniques<sup>296</sup>, ces deux registres n'étant ni exclusifs d'autres, ni incompatibles entre eux.

*« Notre peur la plus profonde n'est pas d'être nul ou incapable. Notre peur la plus profonde, c'est d'être puissant au-delà de toute mesure. C'est notre lumière, pas notre ombre qui nous effraie le plus. Nous nous demandons : « Qui suis-je pour être brillant, talentueux, génial ? ». Mais la vraie question devrait dire : « Qui êtes-vous pour ne pas l'être ? » Vous êtes un enfant de Dieu. Rester dans votre école maternelle n'offre aucun service au monde d'aujourd'hui. Il n'y a rien de saint ou d'illuminé à vous rétrécir et à vous cacher pour ne pas insécuriser votre entourage. Nous sommes nés pour manifester la gloire de Dieu en nous. Ce n'est pas seulement donné à certains, c'est en nous tous. Quand nous laissons briller notre lumière, les autres ressentent inconsciemment la permission de faire de même. Quand nous nous libérons de notre peur, notre présence libère automatiquement les autres. »*

(Discours de Nelson Mandela en 1994, cité par Colonna, 2002, p. 177)

Qu'il s'agisse d'auto-coaching<sup>297</sup>, ou qu'il s'agisse plus généralement de réussite professionnelle par le développement de compétences, de potentiel ou de talents, le développement personnel est présent sur un mode récurrent ou du moins implicite dans la plupart des discours et ouvrages sur le coaching. Il s'agit d'un « *perfectionnement de soi* » pour Ortéga (1998, p. 170), d'un « *développement professionnel* » pour Fourès (2003, p. 29). « *Le développement personnel, au sens d'un approfondissement de la connaissance de soi, servira de colonne vertébrale au coaching* » assure Stacke (2000, p. 64). « *À partir du moment où je m'accepte tel que je suis, je deviens capable de changer* » rappelle Ortega (1998, p. 178) en s'appuyant sur Rogers. Cette reprise des travaux de Rogers<sup>298</sup>, moins simple que cette formulation extraite de son contexte ne le laisse entendre *a priori*, pourrait rassembler, sous sa bannière, une grande partie des discours, en ce sens que l'individu est censé ne devoir être que ce qu'il est, pour mieux advenir, devenir, évoluer, changer...

<sup>294</sup> Cégolène Colonna pose en épilogue de son ouvrage *Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie*, cet extrait d'un discours de Nelson Mandela (2002, p. 177).

<sup>295</sup> En exergue d'un dossier sur le coaching figure cet encart : « *Le nouveau credo, s'épanouir dans l'entreprise* » (*I-entreprise*, mars 2003, p. 68).

<sup>296</sup> Dans ses propos, Nelson Mandela utilise la technique dite du « recadrage » qui consiste, comme son nom l'indique, à changer le point de vue à partir duquel s'opère la lecture d'une situation donnée par un individu. Le recadrage met ainsi en lumière un principe fondamental de la sémantique générale selon lequel « la carte n'est pas le territoire ».

<sup>297</sup> Voir notamment Ortéga (1998), Ringuette (2000), Turner et Hévin (2000), Colonna (2002), Hévin et Turner (2002), Emmenecker et Rafal (2004).

<sup>298</sup> 16 ouvrages de la sélection des 44 ouvrages relatifs au coaching, identifiés dans le chapitre 3, se réfèrent explicitement aux travaux de Carl Rogers.

Sans vouloir fournir ici une définition du concept de développement personnel<sup>299</sup>, il est pourtant nécessaire de souligner l'existence *porteuse*<sup>300</sup> de ce courant en général, et plus spécialement en toile de fond de nombre de discours quand ils s'adressent à des interlocuteurs ou des lecteurs qui ne sont pas que des managers, mais également des individus en proie à des inquiétudes qualifiées d'existentielles (Higy-Lang et Gellmann<sup>301</sup>, 2000 ; Bellenger, 2003), et contraints à « *naviguer sur le fleuve de la vie* » aux couleurs du changement (Turner et Hévin<sup>302</sup>, 2000, p.1).

Quels sont les bémols dans ce concert très couru, voire les inquiétudes formulées remettant peut-être en cause le caractère *a priori* positif de ce qui est appelé développement personnel dans les pratiques de coaching ? Peuvent être distingués :

1. le syndrome de l'excellence (Cruellas, 1993 ; Leleu, 1995) et l'idéologie de la performance sur fond de normalisation sociale (Amado, 2002 ; Bellenger, 2003),
2. les enjeux de pouvoir et le risque d'instrumentation normalisante sur fond de psychologisation (Alexandre, 2000 ; Chavel, 2001, 2003 ; Malarewicz, 2003)
3. une déficience des recherches relatives à la connaissance des différents âges de la vie adulte (Turner et Hévin, 2000 ; Stacke, 2000).

Cruellas (1993) relève *les dangers de l'excellence* en s'appuyant sur les travaux de Aubert et de Gaulejac (1991) amenant les individus à vouloir gagner quitte à en mourir (Lowen, 1987). Les cadres sont devenus les « *nouveaux héros de l'économie* » rappelle Vergne-Cordonnier (2003, p. 40). Le succès du coaching peut être interprété comme un accroissement de la pression subie par les cadres (Vergne-Cordonnier, 2003, p 41) : « *Toujours jeunes, beaux, dynamiques, maîtres d'eux, leur position leur interdit faiblesses et échecs. Ils n'ont pas le droit à l'erreur* ». Le coach fait alors figure d'« *agent d'intégration qui contribue à entretenir le système* » selon Bellenger (2003, p. 63). Il est producteur de conformité sociale. Coach et coaché risquent alors d'être pris au piège inextricable de l'obligation de réussir selon Amado (2002). La peur de ne pas être à la hauteur s'installe. Faut-il alors lire un échec du collectif avec Amado (2002), pour qui le coaching signe le retour de Narcisse<sup>303</sup>. La culture du narcissisme généralisé relèverait d'une psychologisation du social invitant à dénoncer « *l'idéologie de la performance, (individuelle en fin de compte)* » (Amado, 2002, p. 115).

<sup>299</sup> P. Stoia (1999, p. 168) propose la définition suivante : « Le développement personnel, c'est ce qui détermine toute ma capacité de progresser de moi... à moi. C'est donc tout ce champ de progrès sur lequel je vais pouvoir travailler à faire au mieux de mes capacités intellectuelles, psychologiques, mais aussi émotionnelles pour réussir à devenir véritablement ... moi-même ».

<sup>300</sup> La presse dite « psy » se porte très bien. Selon *L'Express* (21/08/2003) les ventes de *Psychologies Magazine* seraient passées de 70 000 exemplaires à 270 000 en 5 ans. De son côté, E. Tissier-Desbordes (2004, p. 177) annonce 87 000 exemplaires en 1997 et 270 000 en 2002.

<sup>301</sup> « Les sources de l'angoisse existentielle sont la finitude, la solitude, la responsabilité, l'imperfection et la quête de sens » déclarent Higy-Lang et Gellmann (2000, p. 121).

<sup>302</sup> Turner et Hévin (2000, p. 2) rappellent en outre la parole du philosophe grec Héraclite selon qui « *on ne peut pas se baigner deux fois dans la même rivière* ».

<sup>303</sup> Amado s'appuie sur les travaux précurseurs de Lasch (1980).

La pensée sur le développement personnel est souvent le produit d'une *vision psychologisante* qui peut être perçue comme outrancière. Pour Alexandre (2000, p. 43) « *le coaching participe au surinvestissement dans les comportements et les ressorts du seul acteur individuel* ». Alexandre rappelle les travaux de R. Castel pour qui le *psychologisme* provient de l'évacuation d'autres approches, sociale, historique, politique au profit de la seule lecture psychologique. Chavel<sup>304</sup> fait alors écho, en invitant à un dépassement de ce psychologisme qui serait en œuvre dans les discours et pratiques au sein et autour du coaching :

« *La pensée psy est au développement personnel ce qu'est le dogme libéral à l'économie, une pensée unique. Le hold-up actuel de la profession de coach par des chapelles monodisciplinaires témoigne davantage des luttes de pouvoir pour la domination d'un champ professionnel émergent que d'une réelle professionnalisation du coaching. J'ai rencontré moins de coachs efficaces chez les pys dûment estampillés par leurs pairs que chez des compagnons artistes, sportifs ou simples explorateurs de l'aventure humaine. Un critère d'efficacité du coach est d'être... bon-vivant, et non un catalogueur de névroses ou distributeur de talents, détenteur d'une sagesse suspecte parce que générique. Le meilleur allié du coach est son aptitude à douter, y compris de lui-même, à expérimenter et à s'autoriser des escapades hors des canons du leadership uniformisé* ».

Chavel (2003, p. 146)

Chavel (2001, p. 197) s'inquiète de ce qu'on pourrait appeler le caractère réducteur de quelques techniques en vogue. Il évoque l'AT<sup>305</sup>, la PNL<sup>306</sup> et divers résidus *behavioristes* tels que l'assertivité, la méthode Coué, qui ont tendance à devenir majoritaires au détriment d'autres approches plus intuitives, plus littéraires, plus anthropologiques. « *L'ambiguïté du développement personnel en entreprise est qu'il faut un certain conformisme pour exprimer la singularité de sa carrière. « Deviens qui tu es »... en suivant les autres* » ironise encore Chavel (2003, p. 79). « *Le coaching de dirigeants peut contribuer à redonner un sens au management, par-delà le cynisme ou l'angélisme triomphant (...). À côté de la tentation de normaliser les manières de penser et d'agir des dirigeants, il existe une forme de coaching critique, subversif et efficace, qui ose interpellier les acteurs de l'entreprise quant au sens qu'ils donnent à leur action* » poursuit Chavel (2001, p.16-17). Malarewicz (2003, p. 12) fait écho : « *Ce que recouvre cette notion de « développement personnel » est devenu tellement large – et souvent suspect – que toute démarche en ce sens risque d'aboutir soit à une confusion des contextes, soit à des pratiques aux limites du charlatanisme* ».

Par ailleurs, il n'existe pas encore un modèle répandu de *la connaissance du développement de l'adulte* (Stacke, 2000 ; Turner et Hévin, 2000) alors que les stades de développement de l'enfant, grâce aux travaux de Piaget notamment sont largement diffusés. Quelques travaux existent sur les adolescents, mais très peu sur l'adulte et depuis une vingtaine d'années seulement, constatent Turner et Hévin (2000) qui posent la question du *comment vieillir*

<sup>304</sup> Soulignons ici que Thierry Chavel est sociologue de formation.

<sup>305</sup> AT : Analyse Transactionnelle issue des travaux de Eric Berne.

<sup>306</sup> PNL : Programmation-Neuro-Linguistique issue des travaux de Bandler et Grinder.

mieux ? « *Il existe une sorte de tabou concernant le développement de la personnalité des adultes : pour les uns, cette personnalité est figée dès l'adolescence, et l'on ne pourra pas la changer ; pour les autres s'attacher à la modifier, c'est entrer dans le champ de la modification de l'autre* » remarque Stacke (2000, p. 40). Timidité du système éducatif, frilosité de la formation permanente, absence de lieu pour permettre une politique et une mise en œuvre d'un travail de développement personnel qui devrait intégrer notamment l'intelligence kinesthésique déplore Stacke<sup>307</sup> (2000) en s'appuyant sur H. Gardner et les travaux sur les différentes formes de l'intelligence.

### 2.3.3. *La recherche du sens entre croyance et philosophie*

À la lumière des écrits étudiés et des postures adoptées par les coachs, la recherche de sens semble être au cœur de la démarche de développement personnel à l'œuvre dans le coaching, mais aussi dans le management et dans l'entreprise. À l'aide de ces quelques exemples repris ci-dessous parmi beaucoup d'autres, se dessine un espace assez vaste entre philosophie et croyance, où il semble délicat, à ce stade de la réflexion, de dégager le bon grain de l'ivraie, cette dernière pouvant emprunter le chemin de la dérive sectaire. Forestier (2002, p. 133) note : « *Le coaching, comme la formation en général n'échappe pas aux tentatives d'infiltration des sectes* ».

Cruellas (1993) souligne le tryptique, sens-mythe-héros, qui permet de dessiner, de raconter l'entreprise, y compris dans ses origines. Rouvin (2004, p. 186) affirme que le rôle des managers « *est maintenant de donner du sens à l'entreprise, à son existence, à la fonction de chacun des membres de l'équipe* ». Delivré (2002, p. 202) interroge : « *L'aspect fourre-tout du mot sens doit-il empêcher d'y recourir en coaching ?* ». Par ailleurs, il considère que le professionnel du coaching doit pouvoir aborder avec son client des sujets universels en les appelant par leur nom : vie, amour, solitude, désespoir, tragédie, anxiété, joie, spiritualité. Lenhardt, auteur du premier livre français sur le coaching, *Les managers porteurs de sens* (1992) se définit alors comme étant professionnellement, depuis 20 ans, à une confluence entre un métier de consultant, de thérapeute et de *chercheur de sens*. Il souligne la relation entre sens et conscience individuelle. Pour Turner et Hévin (2000) la recherche de sens est la voie de l'intégration, elle a à voir avec l'introspection et la spiritualité. Elle est en lien avec l'actualisation de soi, et tente de répondre à la question du Pourquoi ? Même si la question demeure, il importe de la poser.

*« Efforcez-vous d'aimer vos questions elles-mêmes, chacune comme une pièce qui vous serait fermée, comme un livre écrit dans une langue étrangère. Ne cherchez pas pour le moment des réponses qui ne peuvent vous être apportées, parce que vous ne sauriez pas les mettre en pratique, les vivre. Et il s'agit précisément de tout vivre. Ne vivez pour l'instant que vos questions. Peut-être simplement en les vivant, finirez-vous par entrer insensiblement un jour dans les réponses. Confiez-vous à ce qui vient ».*

Rainer Maria Rilke (cité par Turner et Hévin, 2000, p. 148-149).

<sup>307</sup> Rappelons que E. Stacke est kinésithérapeute de formation.



Demeure à l'issue de l'examen de ce paragraphe sur les limites du coaching une problématique ténue, mais durable de frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette frontière relève davantage de la gestion délicate de la relation par le coach en situation que d'une explicitation formalisée dans un contrat. Le coaching renvoie à l'intime du coaché et à la moralité même du coach en tant que personne, elle-même inscrite dans un collectif.

## 2.4. La moralité du coaching

Évoquer la moralité du coaching invite à regarder ses aspects éventuellement amoraux. Pourtant poser la question de la moralité du coaching professionnel<sup>308</sup> pourrait ne pas se concevoir autrement que comme une sous-partie d'un questionnement plus vaste sur la moralité du management en général, ou de la formation ou du conseil en particulier. Ainsi pour juguler des discours médiatiques avides de nouveauté et circonscrire des étiquettes plus ou moins pertinentes sur des activités de management, de conseil ou de formation *repackagées* aux couleurs du coaching<sup>309</sup>, les tenants de cette *discipline* qui se veulent crédibles insistent de plus en plus dans leurs discours et leurs écrits sur la déontologie de la profession en se référant à une charte, sur la nécessité de mettre en œuvre un contrat et de le respecter, sur l'importance de la supervision, et plus globalement sur l'éthique nécessaire à la pratique de ce que Lenhardt (2002) appelle un *meta-métier* en parlant du coaching générique.

En premier lieu, les aspects déontologiques généraux de la profession sont appréciés, d'abord par l'existence des chartes en vigueur (SFCoach et Syntec, FFC, ICF), dont l'esprit se concrétise notamment dans l'établissement d'un contrat en amont du coaching (1). Ensuite la lecture est portée sur la dimension relationnelle spécifique que suppose un coaching avec la supervision et le jeu délicat du transfert (2). L'ensemble permet d'aboutir à une double vision de l'éthique du coach : l'une instrumentée, l'autre symbolisée, et de conclure sur la moralité du coach qui suppose aussi celle des coachs (3).

### 2.4.1. Aspects déontologiques

Rappelons en préalable, avec Malarewicz (2000, p. 146) « *que ce qu'on appelle habituellement une déontologie – ou un code de déontologie – concerne l'ensemble des règles de fonctionnement qu'une profession se donne à elle-même, pour tenter de résoudre tout ou partie des problèmes éthiques que peuvent rencontrer ses membres* ». Ainsi les groupements

<sup>308</sup> Par « coaching professionnel », il faut entendre « coaching exercé dans le cadre professionnel ». En effet une certaine confusion peut s'exercer, notamment dans les pays anglo-saxons où existe le « life coaching » apparenté à ce qui est en général connu sous la formulation de « thérapie brève » en France, et le « corporate coaching » qui est celui qui nous intéresse ici. (Burney *et al.*, 2002).

<sup>309</sup> Citons parmi d'autres : « Le coaching pourrait être une bouteille vide dans laquelle on met tout ce qu'on veut ! (...) Il y a une méconnaissance de ce qu'est le coaching en soi et pour soi. (...) Les journalistes toujours avides de nouveauté, contribuent largement à faire du coaching une mode, en même temps que ceux, consultants en tout genre ou formateurs qui en prennent seulement l'étiquette. » (Bernard Hévin cité par Caby, 2002, p. 89).

professionnels autour du coaching proposent une charte à vocation déontologique que leurs adhérents s'engagent à respecter. D'autre part, ils insistent sur la nécessité d'établir un contrat. Enfin ils préconisent, quand ils ne l'exigent pas, une pratique supervisée du coaching.

#### 2.4.1.1. *Les chartes*

Quatre chartes sont analysées ci-dessous, émanant chacune d'un organisme professionnel reconnu par le monde du coaching. Les deux premières semblent incontournables au regard d'une part de la place que prennent les deux organismes dans le paysage médiatique français et d'autre part de l'effectif de leurs adhérents. La troisième charte illustre le souci de structuration qui anime la plupart des groupements plus légers, de moindre importance. Enfin la quatrième charte provient de l'organisation la plus lourde, elle est américaine, mais se diffuse dans différents *chapters* (pays ou régions), y compris en France. Après une présentation rapide des quatre organismes, place est faite à une lecture comparée des quatre chartes produites.

***La Société Française de Coaching (SFCoach)***<sup>310</sup> dont les buts sont de définir, valider, promouvoir le coaching, ainsi que de définir et faire vivre le label qualité/déontologie SFCoach®, a promulgué une charte depuis sa naissance en janvier 1997. Au-delà des statuts originels accordés aux membres (fondateur, titulaire et adhérent), a été instauré un statut supplémentaire en 2002 de membre associé, qui permet d'assouplir les paliers au sein des conditions requises entre le simple statut d'adhérent et celui plus exigeant de titulaire. Cette mise en œuvre s'est traduite par des modifications concernant la charte et les statuts de l'association qui valident l'existence d'un Comité d'Agrément et de Déontologie remplaçant le précédent Comité d'admission de titularisation et de déontologie<sup>311</sup>. Au-delà de leur engagement à respecter la charte de l'association, les membres sont tenus, pour le membre titulaire d'exercer un métier de coach, pour le membre associé d'exercer le coaching sur un mode occasionnel, pour le membre adhérent d'exerce un métier en lien avec le coaching. Les deux premières catégories de membres ont fait la preuve de leur compétence devant un jury<sup>312</sup>.

***Le Syntec Conseil en évolution professionnelle***<sup>313</sup> est un syndicat professionnel régi par le Titre I<sup>er</sup>, livre IV du Code du Travail. Début 1999, l'Ascorep (Association syndicale des conseils en réinsertion professionnelle), créée en 1985, rejoint le Groupement des Syndicats Syntec des études et du conseil (GSSEC) et devient le Syndicat Syntec conseil en évolution

---

<sup>310</sup> Les sources d'informations utilisées sont les annuaires 1998, 2000, 2001 et 2002 de la SFC.

<sup>311</sup> Ces modifications concernent essentiellement l'article 16 des statuts de l'association en 2002.

<sup>312</sup> Le membre associé a satisfait devant un jury aux critères fixés par le Comité d'Agrément et de Déontologie concernant sa formation, son expérience et son développement professionnel. Pour le membre titulaire, dans le même processus, il s'agit de l'intégration des acquis de formation, d'expérience et de développement personnel (Article 7 des statuts en 2002).

<sup>313</sup> Les sources utilisées proviennent de Caby (2002) et de Beaudouin (2004a).

professionnelle. Une charte du coaching en dix points a alors été rédigée. En 2004 le Syntec regroupe 23 cabinets conseil.

**La Fédération Francophone de Coaching (FFC)**<sup>314</sup> a été créée par Alain Cayrol en 1999 pour mettre en œuvre une vision humaniste du coaching, tournée vers la coopération et le soutien, sans lourdeur bureaucratique. Elle rassemble ses membres autour d'une charte éthique en dix points. Son originalité provient de sa volonté affichée de promouvoir le télé coaching en utilisant les technologies actuelles.

**La Fédération Internationale de Coaching (ICF International Coaching Federation)**<sup>315</sup> est l'organisme le plus représentatif de la profession aux États-Unis. Elle a été fondée en 1992 par Thomas Leonard. Pour développer la pratique coaching, les objectifs de la fédération consistent à coordonner la communauté coaching suivant des standards professionnels exigeants, à mettre en œuvre une haute éthique de la pratique coaching et à représenter les membres auprès des organismes professionnels ou publics et des médias. Un guide éthique<sup>316</sup> a été établi en six paragraphes. Une section spécifique *executive coaching* existe au sein de la fédération depuis 1999. La fédération accrédite les écoles de formation au coaching<sup>317</sup>. Son influence en Europe se manifeste au travers des congrès européens<sup>318</sup> qui prennent place, depuis 2001, à côté des congrès internationaux<sup>319</sup>. La société a accrédité 6000 coachs dans le monde entier (Goudsmet *et al.*, 2003) et existe dans 32 pays dont la France depuis 2001<sup>320</sup>.

Le tableau ci-après permet une lecture comparative des 4 codes déontologiques, dont la reprise intégrale figure en annexe 2.

Comme l'indique en préambule le code de la SFCoach, ces chartes demandent, au-delà de la formalisation écrite, une capacité de discernement, dans leur interprétation et dans leur application. L'ensemble de ces chartes relève d'un esprit commun qui se traduit par les principaux points listés en première colonne du tableau, à l'interface d'une part de valeurs morales comme le respect dû au coaché, à l'entreprise cliente et d'autre part de pratiques établies comme le contrat ou la supervision. Ces chartes prévoient également de possibles difficultés, voire la mise en œuvre de recours, avec pouvoir discrétionnaire plus ou moins étendu du groupement professionnel.

<sup>314</sup> Les sources utilisées proviennent du site [www.ffcoaching.org](http://www.ffcoaching.org) consulté en juin 2002.

<sup>315</sup> Les sources utilisées proviennent de Hudson (1999), *Le temps* (18 mai 2001), Delivré (2002), Forestier (2002), Rouvin (2004), et du site [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org) consulté en mars 2003.

<sup>316</sup> « ethical guidelines for coaches » (Hudson, 1999, p. 49).

<sup>317</sup> International Mozaïk dirigée par Danièle Darmouni a été la première école de coaching en France accréditée ICF en 2001.

<sup>318</sup> Le premier congrès européen s'est tenu sous l'égide de l'ICF à Grindelwald en Suisse en mai 2001. La version 2002 s'est déroulée près de Barcelone, la version 2003, en Italie Stresa en Italie.

<sup>319</sup> Après Chicago et Atlanta, le 8<sup>ème</sup> congrès international a lieu en novembre 2003 à Denver et le 9<sup>ème</sup> à Québec en novembre 2004.

<sup>320</sup> L'ICF France est présidée par François Viquesnel, coach interne chez Orange (Beaudouin, 2004b).

<i>Points</i>	<i>Société Française de Coaching</i>	<i>Syntec Conseil en Evolution professionnelle</i>	<i>Fédération Francophone de Coaching</i>	<i>International Coaching Federation</i>
Garanties offertes par le coach	Formation expérience supervision Art 1 .1	Formation expérience validées par le cabinet Développement permanent Point 1	Formation validée ou en cours Point 3 Expérience personnelle du coaching Point 4 Mise à jour des connaissances Point 8	Ensemble des qualités du coach
Confidentialité	Secret professionnel Art 1.2 Restitution avec accord du coaché Art 3.2	Secret professionnel Restitution selon définition préalable Point 3	Confidentialité selon la loi du pays Point 6	Confidentialité recommandée. Information donnée au coaché en cas de restitution
Supervision	Supervision établie pour les membres titulaires Art 1.3	Recours régulier à un superviseur Point 7	Supervision régulière Point 7	Recours à un Mentor Coach en cas de difficulté
Contrat		Contrat commercial entreprise cabinet Contrat moral coach-coaché Point 2	Contrat écrit Point 5	Contrat écrit
Obligation de moyens du coach	Obligation de moyens avec recours à un confrère si besoin Art 1.5	Mise en œuvre avec tout moyen nécessaire y compris une expertise Point 6		
Respect du coaché	Interdiction d'abus d'influence Art 1.4 Validation de la demande du coaché Art 2.3 Respect des étapes de développement Art 2.4	Adhésion du coaché requise Point 4 Interdiction d'abus d'influence. Autonomie du coaché visée Point 9	Bénéfice du client visé Point 6	Prise en compte et respect des besoins et demandes du client. Pas de recherche d'influence sur le client
Respect de l'organisation	Attention portée à l'organisation dans son contexte global Art 3.1 Synthèse de l'intérêt du coaché et de l'organisation Art 3.3		Veille aux intérêts du client Point 6	Respect du client, de la collectivité et de la société
Refus ou interruption d'une mission	Refus de prise en charge possible. Indication d'un confrère Art 1.6	Refus d'une mission possible Point 5 Interruption concertée possible Point 8	Obligation éthique d'interruption en cas de manquement au contrat Point 7	En cas de refus, le coach indique 3 confrères dont 1 de l'ICF
Devoir de réserve	Obligation de réserve vis-à-vis des confrères Art 4.3		Devoir de réserve vis-à-vis de la profession Point 2	

<i>Points</i>	<i>Société Française de Coaching</i>	<i>Syntec Conseil en Evolution professionnelle</i>	<i>Fédération Francophone de Coaching</i>	<i>International Coaching Federation</i>
Possibilité de recours du client	En cas de manquement aux règles ou conflit, auprès de la SFC Art 5.1	En cas de différend, auprès du cabinet signataire Point 10		En cas de violation éthique, auprès de l'ICF
Utilisation NTE			Validation du Télé coaching et d'Internet Point 9	Possible pour le contrat

**Tableau 21** : Comparaison des chartes coaching

Par ailleurs, les cases restées blanches dans le tableau peuvent attirer l'attention. Ainsi, le respect dû à l'organisation cliente n'apparaît pas explicitement pour le Syntec qui est un syndicat professionnel qui regroupe des membres qui sont des entreprises et non des personnes. Par ailleurs, les NTE qui font parfois l'objet de débats, sont explicitement autorisés par la FFC et l'ICF au contraire de la SFCoach et du Syntec. Enfin, le terme de contrat n'apparaît pas explicitement dans le texte de la charte de la SFCoach qui le recommande néanmoins. En revanche le contrat est l'objet du deuxième point de la charte du Syntec, du cinquième point de la charte de la FFC, et du premier point de l'ICF.

#### 2.4.1.2. Le contrat

Recommandé, souvent exigé par les groupements professionnels, le contrat semble être à la base de la déontologie du coaching. Le contrat se révèle de plus en plus souvent tripartite entre coach, coaché et donneur d'ordre (Roussillon, 2002b ; Bellenger, 2003 ; Arrivé et Frings-Juton, 2004 ; Fourès, 2004). Il peut éventuellement se décliner sous deux formes, le contrat commercial entre le coach et l'entreprise, contrat qui est écrit et un contrat moral qui prend la forme d'une alliance orale et confidentielle entre le coaché et le coach (Caby, 2002 ; Giffard, 2003). Selon Chavel (2001, p. 167) « *l'intérêt est, à la fois, de baliser le chemin en se donnant un horizon commun de réussite, et d'établir une règle du jeu précise fondée sur un accord mutuel, quant aux conditions de réalisation du coaching* ». Ou plus simplement de définir le « *où, quand, comment* » du coaching (Malarewicz, 2003, p. 47). Les éléments susceptibles de figurer dans un contrat de coaching sont, à partir d'une synthèse de plusieurs auteurs<sup>321</sup> :

- les modalités des rencontres (lieu, durée, rythme),
- la durée du contrat et ses conditions de reconduction,
- les compétences mises en œuvre et les procédés utilisés par le coach,
- des cadres particuliers (coaching à la demande, recours au téléphone, disponibilité),
- le montant des honoraires, le budget, les modalités de règlement,
- les qualifications et références du coach,

<sup>321</sup> Leleu (1995), Hudson (1999), Higy-Lang et Gellmann (2000), Malarewicz (2000), Caby (2002), Lang (2002), Bellenger (2003), Cardon (2003), Giffard (2003), Arrivé et Frings-Juton (2004), Fourès (2004).

- les conséquences en cas d'engagements non tenus,
- les modalités de confrontation<sup>322</sup>,
- les règles de restitution et de confidentialité<sup>323</sup>,
- les objectifs du coaching.

Le contrat revêt une dimension formelle qui permet d'asseoir en quelque sorte la relation de coaching, sans pour autant pouvoir la définir *a priori*. En effet, il importe de ne pas confondre contrat et demande, précise Lenhardt (1992). La demande elle-même peut se situer sur deux plans : une demande officielle peut masquer une demande cachée explique Malarewicz (2000)<sup>324</sup>. C'est peut-être pourquoi Chavel (2001, p. 155) précise que « *l'un des enseignements d'un coaching individuel est qu'il se déroule rarement comme prévu : même si le contrat formel délimite précisément le coaching dans le temps (...) L'efficacité du coach ne peut être fondée que sur une obligation de moyens, non de résultat* ».

En synthèse, le contrat apparaît de plus en plus dans les discours comme à la base d'une démarche de coaching, témoignant de l'attitude déontologique du coach et permettant une clarification des lieux, temps et moyens mis en œuvre dans le coaching. En revanche, le contrat ne permet pas de tout planifier *a priori* et laisse dans l'ombre les processus complexes en lien avec les relations et les enjeux qui se joueront dans l'intimité du coaching, aspects qui relèvent notamment de la supervision et du transfert.

#### **2.4.2. Aspects relationnels : supervision et transfert**

La dimension relationnelle dans le coaching est souvent soulignée dans la mesure où elle constitue le cœur même du processus qu'elle *instrumente* en quelque sorte. Si cette dynamique suppose un coach solide et éprouvé, il n'en demeure pas moins un être humain qui doit assumer par la supervision de référer à un autrui compétent, pour notamment pouvoir vivre, voire jouer, le jeu délicat du transfert et du contre-transfert, inhérent à ce type de situation relationnelle.

##### **2.4.2.1. La supervision**

Pour beaucoup d'auteurs et d'acteurs prenant position sur ce thème, la supervision peut être définie comme la rencontre qui s'effectue généralement entre deux personnes exerçant la

<sup>322</sup> Francine Lang (2002, p. 46) explique la confrontation par cette définition : « Terme technique issu de l'Analyse Transactionnelle. Consiste à faire remarquer à une personne les incohérences entre ce qu'elle dit, ou a dit, et ce qu'elle fait, ou a fait. Nécessite un contrat préalable des deux parties pour être mis en œuvre ». Il faut noter que l'ensemble des personnes engagées dans le coaching peuvent être confrontées, y compris le coach.

<sup>323</sup> Le contrat permet notamment de valider le principe de confidentialité du coaching sur laquelle beaucoup insistent (voir notamment Higy-Lang et Gellman, 2000 ; Chavel, 2001 ; Devillard, 2001 ; Caby, 2002 ; Bellenger, 2003).

<sup>324</sup> Par exemple une demande concernant la gestion du temps d'un responsable peut être traduite comme une difficulté à lâcher prise, c'est-à-dire à déléguer. Il s'agira alors pour le coach, de travailler dans le processus relationnel avec le coach, la confiance en soi et la confiance en l'autre (l'autre devenant le coach).

même activité professionnelle et travaillant sur une même situation, avec donc une parité de statut, mais une différence dans le niveau de compétence, ce qui suppose pour le superviseur une maîtrise du métier et une capacité d'accompagnement<sup>325</sup>. En coaching, la supervision devient le *coaching du coach* (Higy-Lang et Gellman, 2000 ; Cardon, 2003 ; Giffard, 2003) pour un *coach coaché* (Tard, 2002) permettant alors une « *hygiène mentale* » pour le coach (Chavel, 2001, p.176).

La France semble être un moteur en Europe pour poser cette condition de supervision à la pratique professionnelle du coaching (Burney, Roques, et Sellès, 2002)<sup>326</sup>. Il est à remarquer que la notion de supervision s'accroît dans les ouvrages publiés en français sur le coaching à partir de 2000. La supervision tend à se positionner de plus en plus comme nécessaire, voire incontournable, du moins pour les ouvrages qui ne traitent pas du coaching comme d'un simple mode de management<sup>327</sup>.

<i>Année de 1<sup>ère</sup> publication</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nb de nouveaux titres publiés en français	1	1	2	1	1	2	3	5	5	4	9*	10
Nb d'ouvrages où la supervision est traitée	0*	0	0	0	0	0	1	0	1	1	6	7

\* La réédition enrichie en 2002 de l'ouvrage de Lenhardt initialement publié en 1992 (où la supervision est juste évoquée p. 19) fait apparaître en annexe 4 de l'ouvrage, la nécessité de la pratique supervisée du coaching.

### **Tableau 22 : La présence croissante de la supervision dans les ouvrages sur le coaching**

Au-delà de sa dimension déontologique, la supervision a une vertu pédagogique et une fonction écologique pour le coach coaché (Chavel, 2003) permettant de faire face à la complexité des rôles et statuts possibles du coach (Lenhardt, 2002 ; 2002b) ainsi qu'à ce que Malarewicz (2003, p. 16) appelle « *l'angle mort que n'importe quel professionnel ne peut éviter d'avoir dans sa pratique, surtout lorsque la dimension relationnelle est importante* ». Pour un certain nombre d'auteurs<sup>328</sup>, le travail de supervision ne nécessite pas toujours une situation de face-à-face, et peut se traduire par une série d'échanges ou d'entraînements au

<sup>325</sup> Le coach de coaches Bernard Leblanc-Halmos invite à être « *père-formant* » et « *mère-veilleuse* » à la fois (Chavel, 2003, p. 121).

<sup>326</sup> « C'est une des grandes forces du coaching en France que d'exiger pour la titularisation (...) des coaches, outre un travail de développement personnel, de disposer d'un lieu de supervision, si possible en relation de face à face et non de groupe pour être cohérent avec la situation du coaching. » écrivent Burney *et al.* (2002, p. 44). Ajoutons que Lynne Burney est présidente du Comité d'Agrément et de Déontologie de la Société Française de Coaching depuis 2000.

<sup>327</sup> Ainsi pour l'année 2003 qui est la plus prolifique, seuls 3 ouvrages sur 10 ne mettent pas en relief la supervision : Desponds qui traite du coaching quotidien, dans la dimension management de son équipe, Renaud-Boulard et Fenwick qui proposent un fascicule réduit de 60 pages et les auteurs belges Goudsmets *et al.* qui disent cependant avoir été supervisés dans leur travail d'écriture par un conseiller scientifique, Yves Van Nuland.

<sup>328</sup> Notamment : Alexandre (2000), Higy-Lang et Gellman (2000), Colonna (2002), Delivré (2002), Forestier (2002).

sein de petits groupes de pratiques, permettant alors au coach de sortir de la solitude (Cardon, 2003) et de vivre une confrontation bénéfique à ses pairs (Malarewicz, 2003).

La supervision suppose une attitude non directive (Caby, 2002). Elle peut prendre principalement deux formes (Delivré, 2002) :

- Supervision de développement professionnel, particulièrement recommandée pour le coach débutant, pouvant ou devant rester nécessaire ensuite en cas de besoin (Higy-Lang et Gellman, 2000, Forestier, 2002) s'inscrivant dans une logique d'apprentissage (Cardon, 2003 ; Malarewicz, 2003).
- Supervision de contre-transfert (Chavel, 2001 ; Caby, 2002 ; Tard, 2002) éventuellement nécessaire sous forme ponctuelle.

Ce second type de supervision est certainement plus complexe, mais pourtant indispensable, puisqu'elle est censée pallier des processus psychiques que la psychanalyse a mis au jour.

#### 2.4.2.2. *Transfert et contre-transfert*

À l'origine, le transfert est généralement considéré dans le champ de la thérapie, mais il se révèle être un processus également à prendre en compte dans le coaching :

*« En thérapie, c'est le mécanisme par lequel le patient reporte sur le thérapeute les sentiments inconscients de tendresse ou d'affection (transfert positif), de peur ou d'hostilité (transfert négatif) qu'il éprouve pour une autre personne. Ceci l'amène à aimer ou détester son thérapeute. Face au transfert, celui-ci réagit par le contre-transfert qui caractérise les sentiments et émotions qu'il éprouve en retour. Il est important que le thérapeute arrive à résoudre pour lui-même cette réaction, seul ou en supervision. En psychanalyse, le transfert est un élément de la cure ».*

F. Caby (2002, p. 171)

Les modèles de transfert peuvent se révéler comme des outils de diagnostic pour mettre à jour les interactions habituelles entre le coaché et son environnement ou entre une équipe et son responsable (Cardon, 2003). Ceci étant, observer le processus du transfert à l'œuvre dans un coaching, suppose de relever trois zones délicates à gérer dans une relation.

En premier lieu, le phénomène de transfert est susceptible d'être perçu comme contradictoire avec le souci d'autonomie du coaché (Delivré, 2002). Le coach se doit d'être conscient de ce phénomène, grâce notamment au travail de développement personnel qu'il a accompli (Lenhardt, 1992 ; Devillard, 2001), pour éviter l'installation d'une relation de dépendance du coaché vis-à-vis de lui. En situation de confiance, le transfert aura pu se révéler positif parce que moteur (Stacke, 2000) puis révélateur (Chavel, 2001). En effet, le transfert permet l'émergence de mobiles inconscients chez le coaché, qui ose s'abandonner à l'autre, le coach, avant de s'abandonner à lui-même, le coaché : *« On se livre au transfert pour s'en délivrer en quelque sorte »* précise Chavel (2001, p. 173).



À côté de cette première difficulté posturale du coach, il en existe une seconde que soulève Tard (2002). Une relation de coaching suppose un accompagnement au sein duquel le coach entre dans l'expérience subjective du client avec ce que Carl Rogers appelle empathie. Tard rappelle que *empathie* signifie étymologiquement *ressentir à l'intérieur de*, et souligne la double posture que doit adopter le coach : garder son discernement et sa justesse d'analyse, tout en se laissant *impacter*<sup>329</sup> au plan émotionnel. Ce qui signifie que le processus transférentiel peut émaner du coach, le plus souvent en réaction au transfert initial ; on parle alors de contre-transfert, espace délicat par excellence, puisqu'il met en jeu les limites humaines et psychiques du coach dans une situation donnée. « *Le coach aura plus de difficultés à repérer les processus de transfert qui correspondent à son propre comportement quotidien ou à sa propre histoire personnelle ou professionnelle* » précise Cardon (2003, p. 34).

Enfin, coach et coaché sont pris dans un jeu psychosocial, d'autant plus quand un contrat est signé avec l'entreprise, remarque Amado (2002) avec le risque souligné *supra*<sup>330</sup> d'être pris au piège de la réussite. De ce fait « *le coach est victime d'un contre-transfert classique, la peur d'échouer* » (Chavel, 2001, p. 176). Le coach parce qu'il est tendu vers l'objectif de réussite de son client, risque de lui transmettre son stress, et son corollaire, la peur de l'échec. En effet « *l'ambiguïté du coaching est principalement d'opérer selon des règles immatérielles dans un champ éminemment tangible, l'entreprise* » précise Chavel (2003, p. 143). Et le coach ne peut se mettre au service exclusif de l'organisation selon Amado (2002, p 119) : « *le coach n'est pas l'agent de la direction* ».

Le transfert se révèle donc comme un processus induit par la situation même de relation d'aide que figure le coaching. Ce processus doit d'abord être conscientisé par le coach, puis canalisé dans sa dimension paradoxale (dans une double dynamique d'empathie et de discernement sans jugement, qui suppose une prise de distance), il peut même devenir moteur, si ce n'est révélateur, sans que jamais le coach, fort de son statut et de son expérience ne se croie lui-même à l'abri du transfert simple ou en retour, alors appelé contre-transfert. La supervision est censée favoriser la régulation de l'ensemble de ces processus.

### 2.4.3. Aspects éthiques

À la lecture des propos tenus par les praticiens, il est possible de dégager deux visions principales en matière d'éthique :

- l'une instrumentée d'inspiration technicienne, dans laquelle le coach détient sa légitimité au regard des outils et techniques qu'il maîtrise avec labels à la clef,
- l'autre relationnelle, d'inspiration psychosociale, dans laquelle le coach assied sa compétence multiple et intégrée sur son histoire, son expérience, ses échecs et sa personne elle-même.

<sup>329</sup> Tard considère que le coach doit faire « caisse de résonance » pour réussir l'intervention (2002, p. 59).

<sup>330</sup> Voir § 2.3.2.

Notons que ces deux visions sont ainsi présentées par souci de clarté, et en référence aux positionnements le plus souvent occupés dans le monde du coaching, mais qu'elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

#### 2.4.3.1. *La vision relationnelle*

« *On ne peut pas accompagner une personne sans être au clair avec soi-même* » déclare Stacke (2000, p. 111). Les paroles de Stacke, si elles sont lapidaires, ont également le mérite de résumer très simplement une première position éthique du coach, basée sur ce qui pourrait être appelé une alchimie expérientielle dont il est impossible d'établir la recette, mais sur laquelle beaucoup de discours insistent et qu'il semble possible d'illustrer à défaut de l'expliquer. Ainsi les paroles de Darnière Darmouni<sup>331</sup> témoignent de *l'expertise* du coach à laquelle de nombreux auteurs font référence en invoquant l'expérience, le développement personnel, la connaissance de soi : « *Pour devenir coach, il me semble important d'avoir su traverser des ruptures professionnelles, des phases de confusion et de pertes de sens, puis des phases de transition, de recherche du sens et enfin d'ouverture et de reconstruction à partir de ce nouvel apprentissage. C'est l'expérience de cette dynamique qui fonde « l'expertise » du coach et lui permet de proposer à ses clients le processus créatif dans lequel le changement devient possible* » (citée par Caby, 2002, p. 78).

Ces propos renvoient à la notion de cheminement personnel développée notamment par Lenhardt (2002a) qui essaie de répondre à la question des compétences du coach, garantes de sa recommandabilité et de sa légitimité. Après avoir envisagé l'âge comme la première compétence du coach, et l'expérience professionnelle indispensable de plusieurs années comme la deuxième, Lenhardt déclare (2002b, p. 55) : « *Troisième compétence qui peut être surdéterminante par rapport aux précédentes, c'est évidemment le cheminement personnel. Il y a des gens qui par leur simple expérience existentielle, spirituelle ou historique, ont vécu des ruptures, des changements, des épreuves, qui ont été l'occasion de leur construction identitaire et de leur qualité d'être. Le cours de leur existence les a positionnés dans une posture fondamentalement nouvelle face à la vie, en ce sens qu'ils se sont ouverts à eux-mêmes, à leurs propres limites, qu'ils ont fait des choix de valeur, des choix personnels irremplaçables* ». En écho, sur un mode plus pragmatique, Hudson (1999, p. 16) parle des coachs comme de « *généralistes humains* »<sup>332</sup>.

#### 2.4.5.2. *L'éthique instrumentée*

La vision du coach compétent, parce que détenteur de techniques, est souvent couplée à celle du manager-coach<sup>333</sup>. Chez ces auteurs, il est à remarquer que la dimension éthique est moins développée explicitement, comme si accorder le statut de coach à celui de manager ou de

<sup>331</sup> Coach externe, International Mozaïk, membre titulaire de la SFCoach, 50 ans au moment de ce témoignage.

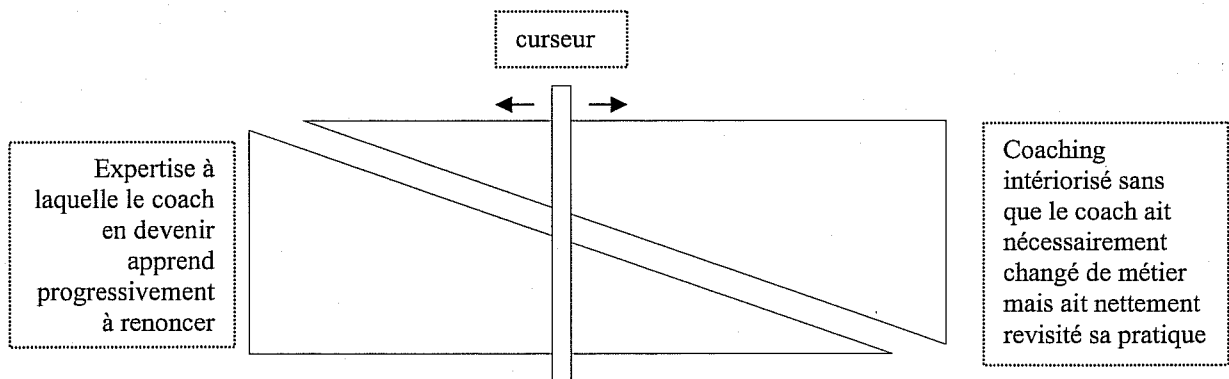
<sup>332</sup> Hudson écrit, en précisant qu'il est difficile de séparer ce que sont les coachs de ce qu'ils font « *It's hard to separate a description of what coaches do from who coaches are, as the two topics are inextricably entwined (...) Coaches must be human generalists* » (1999, p. 16).

<sup>333</sup> Debordes (1996), Bernole (1997), Kinlaw (1997), Longin (1998), Drolet (1999), Mercier (1999), Radon (1999), Bacal (2001), Gendron et Faucher (2002), Desponds (2003).

leader permettait automatiquement de légitimer la technique coaching à partir de la légitimation *a priori* de l'action managériale, le plus souvent conçue au service de la performance sur fond d'humanisme.

La maîtrise d'un certain nombre de techniques et d'outils semble pourtant être incontournable pour au moins deux raisons, l'une tenant au processus même du coaching, l'autre tenant au processus de formation personnelle du coach. Selon Halbout<sup>334</sup> (2002) le processus de coaching suppose en général trois étapes qui sont : diagnostic, accompagnement et bilan. C'est en phases amont et aval de l'accompagnement que les outils prennent leur place. En amont, dans l'étape diagnostic, les outils permettent de générer une prise de conscience chez le coaché et une définition des axes de travail. En aval, dans l'étape bilan les mêmes outils fournissent des indicateurs susceptibles de mesurer le chemin parcouru.

La deuxième raison justifiant la maîtrise d'outils par le coach permet de positionner la frontière entre *faire du coaching* et *être coach* (Lenhardt<sup>335</sup>, 1992 ; Delivré, 2002 ; Roussillon, 2002). Ainsi toute personne en position aidante pourrait faire du coaching sur un mode occasionnel dans le cadre d'une relation particulière<sup>336</sup> sans pour autant être coach professionnel. Delivré (2002, p. 23) adopte une position claire: « *Pour devenir un artiste du coaching, il faut d'abord accepter d'être un professionnel, c'est-à-dire de maîtriser un certain nombre de techniques, d'outils de concepts, puis seulement après de les oublier* ». Cette vision rejoint celle développée par Lenhardt (2002, p. 53) qui examine le processus de formation d'un coach sur un mode générique : « *La personne apprend progressivement « la maniement du curseur » sur le continuum qui va de son expertise particulière, à laquelle elle renonce progressivement, jusqu'à ce que j'appelle le coaching intériorisé* ».



**Figure 10** : Schéma d'évolution du coach en devenant  
(source : Lenhardt, 2002a, p. 53)

<sup>334</sup> Reine-Marie Halbout est consultante, membre titulaire de la Société Française de Coaching et membre du comité d'agrément et de déontologie.

<sup>335</sup> « Le coaching, c'est (un peu) la prose de l'agent de changement. Tout le monde en fait sans le savoir, tout le monde fait de la communication, de la gestion de processus, du développement de la croissance, du changement, du sens... Doit-on pour autant ne pas se former à tout cela ? » interroge Vincent Lenhardt (1992, p. 48).

<sup>336</sup> Dans le cadre d'une relation amicale ou de mentorat, intuition, qualité humaine et volonté sincère d'aider peuvent être sources d'efficacité selon Sylvie Roussillon (2002a).

Ce schéma semble pouvoir faire écho à la posture de G. Amado (2002, p. 119) favorable à un coaching d'inspiration psychosociologique qui appelle « *une approche existentielle* » plutôt qu'instrumentale ou thérapeutique.

#### 2.4.3.3. *La moralité du coaching ou la moralité des coachs ?*

Dans une perspective générale<sup>337</sup>, la moralité renvoie à une action, un fait ou une attitude dans son adéquation à une morale elle-même conçue comme un ensemble de normes et de valeurs en vigueur dans une société. En matière de moralité du coaching, pour tenter de synthétiser discours et pratiques, il semble nécessaire de distinguer deux plans :

- le premier plutôt collectif et explicite, en relation avec la voie structurante et déontologique choisie par les groupements de professionnels,
- le second plutôt individuel et implicite, en rapport avec la dimension intime et symbolique de la relation de coaching.

Les propos du Docteur Michel Monroy fondateur du GRAPHES (Groupe de Recherche et d'Analyse du Phénomène Sectaire) peuvent éclairer les enjeux de déconstruction-construction présents dans le coaching comme dans tout processus d'accompagnement avec influence :

*« Dans le domaine de l'apprentissage, Piaget lui-même met en lumière ce processus indispensable et visible de la déstabilisation psychologique. Pour apprendre à nager, il faut accepter de renoncer à marcher, accepter de perdre ses repères habituels, se plonger dans un élément nouveau considéré comme dangereux et s'y mouvoir autrement. Personne aujourd'hui ne remet en cause ces pratiques de déstabilisation, car elles ont fait la preuve de leur efficacité. Au sortir de ces apprentissages/formations/thérapies, les individus retrouvaient non seulement leur équilibre, mais le plein exercice de leur libre-arbitre. Cependant ces techniques de déstabilisation peuvent être exploitées par des gens sans scrupules pour formater des individus. On peut alors parler d'un processus d'embrigadement, ou de la mise en place d'une emprise psychologique. »*

Docteur M. Monroy (cité par Forestier, 2002, p. 137)

Au plan collectif, les enjeux sont de plus en plus clairement affichés : il s'agit de baliser un terrain à l'instar de ce qui se fait déjà dans le monde anglo-saxon, c'est le rôle des groupements, des associations, qui renvoient à des modes de reconnaissance objectifs (maîtrise d'outils, formation, certification, contrat, supervision, chartes, labels...). Au plan individuel, être coach suppose la pratique générique d'un méta-métier (Lenhardt, 2002), relevant davantage d'une éthique intériorisée en lien avec la gestion influente d'une relation humaine. Les enjeux sont alors moins évidents : il s'agit, d'après ceux qui en parlent, d'une véritable alchimie expérientielle et singulière dans laquelle les outils et techniques ont certes leur place, mais sur un registre nécessaire mais non suffisant. Qu'il y ait quelque chose de normalisant dans les outils, techniques et méthodes semble alors tout à fait structurant, et contribue à instaurer un contact professionnel, à rassurer un donneur d'ordre. Mais considérer

<sup>337</sup> Larousse (1987).

que la maîtrise d'une palette d'outils donne ses lettres de noblesses à un coach serait une gageure. Il s'agit alors d'un formateur, d'un conseil expert, mais pas d'un coach, sans pour autant verser sur le registre gourou, dans le sens sectaire du terme. L'essence du coaching dans sa dimension la plus spécifique, mettrait en œuvre un processus modélisant mais non normalisant. Ce que Lenhardt (2002, p. 258) appelle le *modeling* : « *Soit par son attitude – c'est-à-dire un comportement intériorisé et silencieux – soit par une démonstration (un comportement extérieur), le coach va offrir à son champion, un modèle que celui-ci va intérioriser, consciemment ou non.* ». Il s'agit alors d'une éthique intégrée, intériorisée, devenue inconsciente chez le coach.

## Synthèse de la section 2

Cette deuxième section avait pour mission de dégager les dimensions de diffusion et de structuration du phénomène coaching sur son terrain même, par la voix privilégiée des praticiens. Quatre temps ont permis de mettre en relief l'expansion du phénomène tout en dressant des balises, issues de la communauté des praticiens, même si des divergences existent.

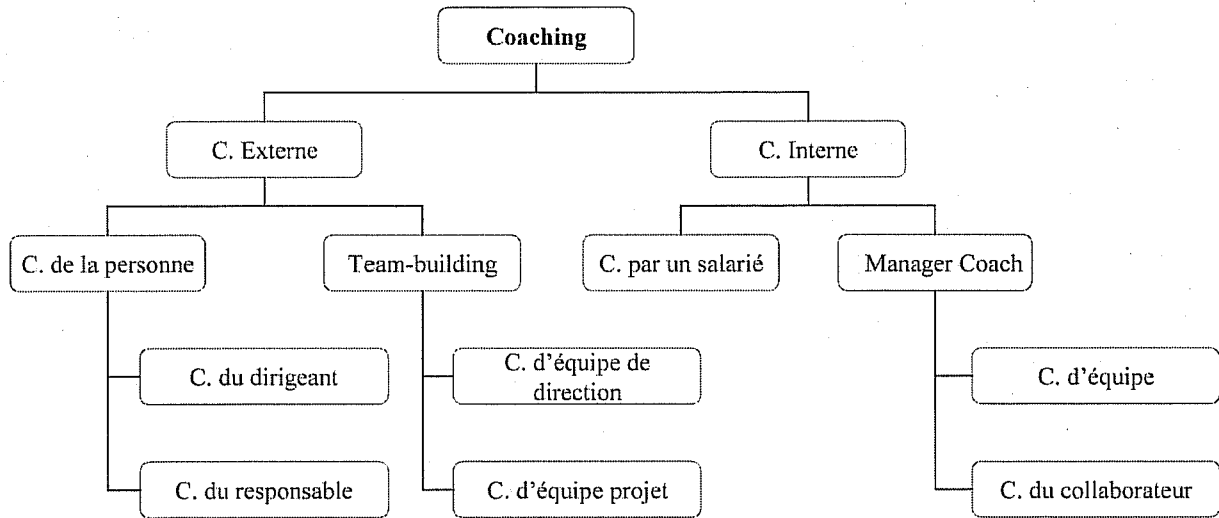
Le coaching appartient à la nébuleuse de l'accompagnement et se distingue de ses voisins cousins que sont le mentorat (où l'ancien protège le nouveau), le tutorat (où la fonction de savoir est localisée chez le tuteur), la formation (où une connaissance *a priori* est envisagée comme devant être transmise). Le coaching se distingue également du conseil, qui intervient davantage dans une logique de contenu avec solution *a priori* sous l'angle organisationnel alors que le coaching s'établit dans un processus d'analyse de la demande sous l'angle psychosociologique.

Par ailleurs le coaching occupe progressivement deux grands champs territoriaux qui sont repérés par les qualificatifs *externe* et *interne*. Le coaching externe, le plus ancien, le plus noble de par sa fonction élitiste pour certains, correspond à l'origine au coaching individualisé du dirigeant pratiqué par un coach externe à l'entreprise. Il peut également s'adresser ensuite à une équipe dans une logique de team-building. Le coaching interne quant à lui obéit globalement à une logique de démocratisation et de démultiplication du coaching externe avec le développement du coaching d'équipe et l'apparition du manager-coach, avec plus d'adhésion dans le monde anglo-saxon qu'en France. La mission de coaching du manager coach, pour être compatible avec celle du gestionnaire qu'il demeure pourrait consister à faire du coaching à temps partiel, sans être coach au sens plein de la fonction.

Le coaching rencontre des limites, voire a besoin de limites pour se situer dans ce qu'il est mais aussi dans ce qu'il n'est pas. Le coaching n'est pas de la thérapie, même si la dynamique relationnelle en œuvre suppose une proximité psychologique qui reste à prendre en compte à la lueur des savoirs psychologiques, mais aussi psychosociologiques. À la différence d'une thérapie, le coaching intervient davantage sur le professionnel, sur le présent et le futur, s'inscrivant dans une logique de développement professionnel plus ou moins corrélée à une logique de développement personnel.

Pour fonctionner, la communauté coaching se dote de structures officielles : les groupements professionnels, comme la Société Française de Coaching depuis 1997, ou l'international Coach Federation qui développe une branche française depuis 2001. Ces groupements tentent d'encadrer la profession, de la promouvoir et de veiller à la déontologie des pratiques. Une similarité se dégage des chartes existantes montrant la volonté de respecter, de contractualiser,

d'objectiver en conscience la démarche coaching au service d'objectifs professionnels. Cette dynamique de structuration ne peut pour autant éradiquer en définitive les enjeux relationnels qui sourdent de l'intimité même du coaching, et de la confidentialité qu'il requiert. Ces enjeux se situent sur le registre de l'influence et du pouvoir, mais aussi de la dépendance et de la psychologisation, incluant un risque de sectarisation. Le recours à une supervision régulière pour le coach s'amplifie, devenant progressivement une norme. La pratique supervisée participe à la mise en œuvre d'une démarche éthique au plan collectif et au plan individuel, au-delà des règles déontologiques auxquelles le coach, doit de plus en plus adhérer pour se faire reconnaître.



*Sens du temps*

**Figure 11 :** Structure des différents types de coaching dans le temps

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre avait pour ambition de dresser un état des lieux approximatif empirique du phénomène coaching en entreprise en France par une démarche exploratoire sur le terrain des praticiens dans sa dimension explicite. Pour rendre compte de cette démarche, deux temps ont rythmé la restitution dans une dynamique principalement fonctionnelle, sans vouloir gommer pour autant les aspects structuraux et historiques conjoints.

D'une part, le coaching attire et cristallise l'attention au travers d'une fonction qualifiée de centripète, instaurant une dynamique de légitimation à plusieurs facettes qui constituent autant de ressources : par la nature des sources historiques, philosophiques, traditionnelles et sportives invoquées, par son inscription en tant que praxis dans la nébuleuse générique et très actuelle des pratiques d'accompagnement, par une mobilisation large effective de professionnels au travers des rencontres dédiées, et par l'existence d'un marché en croissance dont rendent compte enquêtes médiatisées, écoles de formation en développement et production éditoriale *ad hoc*.

D'autre part le coaching se diffuse et s'organise au travers d'une fonction qualifiée de centrifuge, vecteur de structuration conjointe dans le temps sociétal et dans l'espace entrepreneurial au sens large. Sur la durée, un processus de démocratisation est observé, au-delà du coaching originel réservé au dirigeant ou au responsable : avènement progressif du team-building et du coaching d'équipe, et apparition du manager coach. Par ailleurs, une diffusion du coaching à l'intérieur même de l'entreprise s'opère, permettant sur le modèle d'un coaching externe aménagé, le déploiement du coaching interne, avec de nouveaux enjeux et des débats qui parcourent la communauté coaching.

L'ensemble peut être lu comme rythmé dans une double logique conjointe d'orchestration et d'adaptation où interviennent explicitement deux grands types d'instances. D'une part des instances professionnelles se créent autour du coaching, sous la forme de groupements professionnels, qu'ils soient d'inspiration anglo-saxonne ou hexagonale, dans une quadruple mission : définition et validation du métier, rassemblement et labellisation des professionnels, promotion des valeurs humaines et valorisation déontologique, positionnement sur la scène médiatique vis-à-vis des entreprises et des pouvoirs publics. D'autre part, la fonction RH s'organise au sein des entreprises pour une politique de référencement progressif de coachs externes et dans une démarche de formation-labellisation des coachs internes, acceptant et impulsant tout à la fois une conception modifiée, voire rénovée, du conseil, de la formation mais également du management des hommes.

Ces premiers éléments de nature descriptive permettent une première lecture du phénomène, mais ils méritent d'être approfondis, questionnés, afin d'avancer sur la voie de la compréhension de la pertinence du phénomène coaching pour la gestion. Pour cela, appel est fait aux savoirs académiques, par un recul au plan théorique qui est opéré dans le chapitre 2, car susceptible d'éclairer la recherche entreprise à la lumière des principales avancées en SHS, en sciences de gestion et dans la discipline de la GRH.





## CHAPITRE 2

---

### BALISAGE THÉORIQUE PLURIDISCIPLINAIRE : UNE TOILE DE FOND ACADÉMIQUE EN SCIENCES DE GESTION AU CŒUR DES SCIENCES SOCIALES

---

<b>SECTION 1 Les SHS : Une toile de fond composite et en évolution .....</b>	<b>145</b>
1.1. La difficile interaction entre économique et social .....	145
1.2. Les sciences sociales et humaines : une totalité divisée.....	151
1.3. La sociologie et sa géographie .....	155
1.4. De l'utilité des sciences sociales : la psychologie.....	159
<b>SECTION 2 Les sciences de gestion a l'aune de la performance .....</b>	<b>166</b>
2.1. Les « jeunes » sciences de gestion : entre académisme et in-discipline.....	166
2.2. Le mystère de la performance .....	173
<b>SECTION 3 Le management des RH .....</b>	<b>184</b>
3.1. La GRH : de la fonction personnel à la gestion des personnes .....	184
3.2. Le leadership .....	192
3.3. Une vision renouvelée de la motivation versus implication .....	198
3.4. La problématique du changement .....	204
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>213</b>



Le premier chapitre a permis d'ouvrir une démarche exploratoire visant, à terme, la compréhension du phénomène coaching en entreprise. Au-delà de l'ancrage empirique mis en œuvre, par la prise en compte des manifestations du phénomène sur son terrain et des discours mobilisés principalement par les praticiens, il devient nécessaire de tenter, dans ce deuxième chapitre, un balisage, au plan théorique. Ce balisage obéit lui aussi à une démarche exploratoire, dans la mesure où, comme cela a déjà été signalé, peu d'écrits académiques existent, à notre connaissance sur cette thématique coaching, du moins dans le monde gestionnaire. Une assise pourra alors être donnée à l'objet de la recherche, ainsi que le propose le design général de la thèse, et conformément à ce que préconisent Allard-Poesi et Maréchal (1999).

*« Les difficultés des entreprises, les questions des managers sont souvent des points de départ privilégiés pour la recherche en sciences de gestion. Une problématique construite sur cette base permet d'avoir un ancrage managérial intéressant. Toutefois, il faudra veiller tôt ou tard à trouver également une perspective théorique à la démarche de recherche pour asseoir véritablement l'objet de la recherche. »*

Allard-Poesi et Maréchal (1999, p. 49)

Trouver une ou plusieurs perspectives théoriques nécessite d'abord l'identification des champs disciplinaires susceptibles d'alimenter la recherche exploratoire menée (1), puis leur mobilisation effective et organisée, au travers d'un plan structuré (2) au service de la construction de l'objet de recherche.

## **1. Les champs d'étude disciplinaires identifiés**

Il semble nécessaire de rappeler préalablement et synthétiquement les apports essentiels du premier chapitre, pour tenter d'identifier ensuite, les champs disciplinaires susceptibles d'être convoqués dans ce deuxième chapitre à vocation théorique. L'enjeu est de constituer un adossement théorique pluridisciplinaire qui soit agencé avec pertinence, au regard du projet de connaissance poursuivi qui interroge la pertinence du phénomène coaching pour la gestion.

### ***1.1. Les apports du premier chapitre***

Le premier chapitre a permis de dresser un état des lieux approximatif empirique du phénomène coaching en entreprise en France depuis une quinzaine d'années. Cinq registres de connaissance peuvent être identifiés :

1. le coaching appartient à la famille des démarches d'accompagnement, et concerne les hommes et les femmes de l'entreprise en questionnant les aspects psychologiques et psychosociologiques,
2. le coaching est au service du développement organisationnel en questionnant la performance de l'entreprise au travers de ses ressources humaines,

3. le coaching se présente comme un outil relationnel appartenant au champ des RH en proposant une alternative possible tant à la formation qu'au conseil,
4. le coaching intervient de plus en plus en interne sous l'égide de l'influence anglo-saxonne dans le champ du management des hommes et du leadership,
5. le coaching se déploie dans une entreprise elle-même en interaction active avec la société, questionnant alors plus largement le chercheur en sciences sociales.

### 1.2. Le champ du comportement organisationnel

Ces cinq points synthétiques permettent de situer, *a priori*, le coaching dans le champ à la fois hétérogène et fermé, selon J.-F. Chanlat (1992), que constitue le comportement organisationnel d'obédience anglo-saxonne. Dans la conception américaine dominante, le champ du comportement organisationnel appartient aux sciences de l'organisation. Celles-ci se sont développées dans le cadre d'un nouvel ordre social en perpétuel mouvement qui a vu croître toutes sortes d'organisations qui se sont multipliées<sup>338</sup>. Selon Vecchio<sup>339</sup> (1995, p. 7) « *Organizational behavior is the systematic study of the behavior and attitudes of both individuals and groups within organizations* ». Ce champ voisine (tout en s'en distinguant) avec les trois autres champs d'étude que sont la théorie des organisations, le management des ressources humaines et le développement organisationnel, en fonction du niveau d'analyse (micro ou macro) et de l'orientation (théorique ou pratique) ainsi que le propose le tableau ci-dessous :

		Niveaux d'analyse	
		Micro	Macro
Orientation première	Théorique Conceptuelle	Comportement organisationnel	Théorie des organisations
	Applications	Ressources Humaines	Développement organisationnel

**Tableau 23** : Les quatre champs des sciences de l'organisation  
(d'après Vecchio, 1995, p. 8)

Dans une perspective critique telle qu'elle est déployée par Chanlat (1992), le champ du comportement organisationnel peut être considéré comme un champ hétérogène, un patchwork, produit croisé d'un ensemble hétéroclite où voisinent notamment le courant des relations humaines, la psychologie industrielle, la sociologie et la théorie des organisations, la dynamique des groupes, le behaviorisme anglo-saxon.... Ce champ est cependant resté plus restreint, au sens de normé, qu'il n'y paraît, parce que s'est développé en vase clos. Deux éléments attestent cette vision critique :

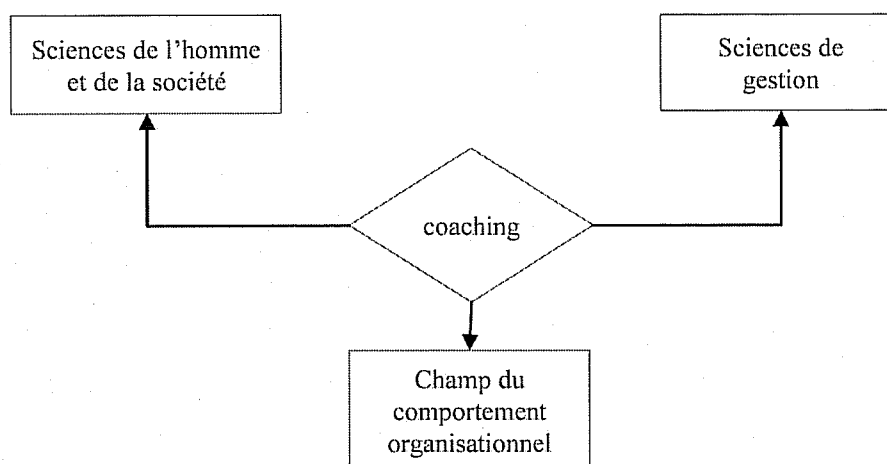
- d'une part, ce champ est largement dominé par un référentiel anglo-saxon, voire américain. Les analyses faites sur les récapitulatifs effectués dans le domaine montrent le leadership de certains auteurs au détriment d'autres.

<sup>338</sup> Chanlat s'appuie sur les travaux de Presthus (1978).

<sup>339</sup> Robert P. Vecchio s'appuie sur la définition fournie par L. L. Cummings (1978).

- d'autre part, ce champ développe une vision réduite, pour le moins analytique de l'être humain, aboutissant à une vision de l'homme en pièces détachées.

Dans une perspective hexagonale à présent, le champ du comportement organisationnel peut se concevoir à la croisée des sciences de gestion et des sciences sociales et intégrer alors davantage le cinquième point des apports du premier chapitre rappelés *supra* (le coaching se déploie dans une entreprise elle même en interaction active avec la société, questionnant alors le chercheur en sciences sociales). En considérant l'histoire singulière des sciences de gestion, A. Hatchuel (2002, p. 13) rappelle, pour proposer de le dépasser ensuite<sup>340</sup>, un débat épistémologique : s'agit-il « de sciences de « l'organisation » (au sens d'activité organisatrice) ou de sciences « des organisations » (donc de groupes humains particuliers) ? ».



**Figure 12** : Le coaching au cœur de plusieurs champs de connaissance

### 1.3. Vers une approche pluridisciplinaire

Dans le cadre de la recherche ici menée, le champ des sciences de gestion est concerné au premier chef, puisque le phénomène coaching est appréhendé dans ses manifestations au sein du monde entrepreneurial, dans une double acception du terme *entreprise* : entreprise comme structure d'appartenance des acteurs ayant recours au coaching, et entreprise comme projet d'action à finaliser. D'une façon générale, selon Le Moigne (1993, p. 133) les sciences de gestion « doivent cohabiter avec la plupart des sciences de l'homme et de la société, les sciences de l'ingénierie et les sciences de la vie ». Par ailleurs, Wacheux (1996, p. 57-58) qui souligne l'appartenance des recherches sur les entreprises aux sciences sociales précise : « Les chercheurs doivent évaluer les résultats de leur recherche avec le domaine générique des sciences sociales ».

Ainsi, en accord avec les choix épistémologiques et méthodologiques énoncés dans l'introduction générale de la thèse, les sciences de gestion sont ici considérées en interaction

<sup>340</sup> Hatchuel (2002) propose une théorie axiomatique et généalogique de l'action collective.

avec les sciences sociales. Effectivement, le phénomène coaching en entreprise, comme nous l'avons constaté, peut être considéré en liaison avec un certain nombre de logiques parmi lesquelles sont au moins identifiables des logiques humaine, sociale, culturelle et managériale. Aussi importe-t-il ici de réaliser le balisage académique souhaité sans réduire *a priori* l'ampleur du champ théorique concerné, ce qui invite à situer la démarche dans une perspective pluridisciplinaire en l'appuyant sur la définition de B. Nicolescu (1996, p. 64) pour qui « *la pluridisciplinarité concerne l'étude d'un objet d'une seule et même discipline par plusieurs disciplines à la fois* ».

#### **1.4. Un questionnement pluriel arrimé aux Ressources Humaines**

A côté de cette ouverture pluridisciplinaire, une polarisation au sein même des sciences de gestion requiert aussi une focalisation sur la discipline que constitue la gestion des ressources humaines, devenue une fonction académique dans le découpage fonctionnel de l'organisation. Pour autant, il importe de ne pas borner le domaine RH aux nombreuses tentatives successives d'instrumentalisation dont il a fait l'objet. Il importe au contraire d'en reconnaître avec J. Allouche (2003, p. V)<sup>341</sup> la complexité, « *ses mouvements de fond et ses contradictions et ses émergences* » et de souligner le projet pluridisciplinaire qu'il requiert « *dans une perspective organisationnelle et stratégique* ». Ainsi, au regard des apports du chapitre 1, il s'agira aussi dans ce chapitre 2 de promouvoir le projet d'une GRH au service de la gestion (Galambaud, 2002) en empruntant un certain nombre de concepts clés qui constituent autant de thématiques de recherche et d'action comme la performance, le changement, la motivation, le leadership.

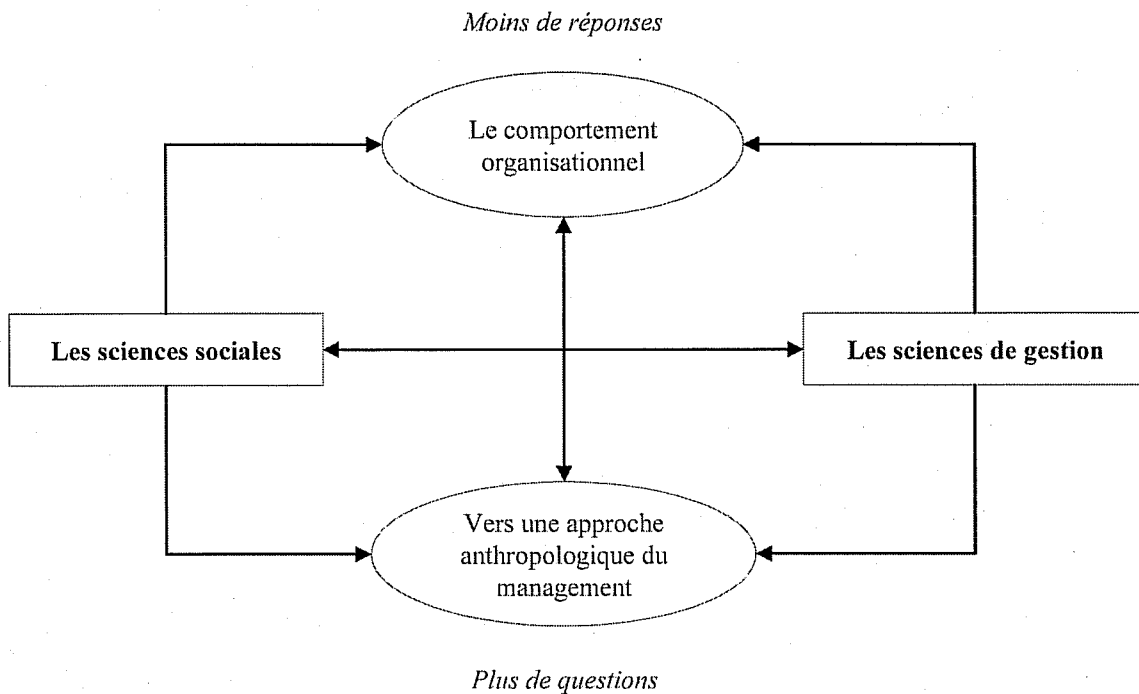
## **2. La mobilisation des champs et le plan du chapitre**

Devant les difficultés repérées qui relèvent d'une part, de l'ampleur de la tâche par l'étendue des disciplines concernées (les sciences de gestion en particulier et les sciences sociales en général), d'autre part, des systèmes concernés (le champ scientifique étant considéré comme milieu et comme système<sup>342</sup>), il importe d'effectuer des choix pour conduire la recherche. Nous proposons de ne pas renoncer à l'ambition affichée d'une recherche pluridisciplinaire susceptible de permettre une relative prise en compte de la complexité, tout en devant arrimer constamment la recherche à une préoccupation gestionnaire en lien avec le management des RH. Le schéma ci-dessous figure la problématisation en œuvre.

---

<sup>341</sup> A noter que dans l'*encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. Allouche, une des 183 contributions proposée porte sur le coaching. Elle est rédigée par Gilles Alexandre de Entreprise et Personnel, sous le titre : « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation ».

<sup>342</sup> Voir Chanlat (1992, p. 26) qui s'appuie sur Audet (1986).



**Figure 13** : La configuration théorique du chapitre 2

Dans une lecture d'abord verticale de la figure ci-dessus, l'étude du coaching en tant que *praxis* humaine et relationnelle pourrait s'inscrire dans le champ du comportement organisationnel en développant une perspective d'abord instrumentale. Mais comme cela a été souligné *supra*, ce champ par son origine dominante nord-américaine et son obédience behavioriste, serait de nature à n'alimenter que partiellement la réflexion théorique envisagée. Aussi une approche anthropologique du management sera proposée, afin d'asseoir l'étude du phénomène coaching dans une perspective pluridisciplinaire. Saisir la réalité humaine dans les organisations de travail, en lien avec le phénomène coaching, suppose une visée anthropologique, parce que fédératrice (Morin, 1973 ; Chanlat, 1992 ; Todorov, 1999). La logique déployée dans le processus de recherche, consiste à diminuer le recours aux réponses étalonnées dans leur dimension instrumentée au profit d'un questionnement plus large qui soit pourvoyeur de sens.

La lecture horizontale ensuite de la Figure 13 met en exergue l'orientation choisie lors de l'introduction générale, à savoir le souci de ne pas isoler les sciences de gestion des sciences sociales. Le croisement des deux axes souligne la nécessité d'une réflexion en tension qui prend la forme, dans ce chapitre 2, d'un questionnement exploratoire à l'interface du champ du comportement organisationnel et d'une perspective anthropologique d'une part et des sciences sociales et des sciences de gestion d'autre part. Est alors fait écho à la réflexion de Chanlat (1998, p. 12) : « *A l'heure où tout ce qui est associé à la vie économique, où l'entreprise et le management triomphent autour de nous, il n'est pas inutile de réfléchir à ce que cela signifie pour nos sociétés, nos entreprises et nous-mêmes* ». Cette réflexion gagnera par ailleurs à prendre en compte la dimension socio-historique car comme le souligne Tézénas du Montcel : « *La position qu'occupe une discipline est en général liée à son histoire* » (1991, p. 97).



Le plan finalement proposé pour ce deuxième chapitre, au-delà des nombreuses itérations que sa constitution a nécessitées, comporte en définitive trois sections qui s'emboîtent :

- La section 1 permet de mettre en relief d'abord l'ampleur du champ que représentent les sciences humaines et sociales. Ce champ est questionné à l'aide de la tension récurrente entre dimension sociale et dimension économique, ce qui permet de positionner la société occidentale comme inscrite dans un *capitalisme historique* semblant vouloir s'appuyer sur une dynamique qui tend à décliner aussi ce capitalisme au singulier.
- La section 2, ensuite, permet de polariser au sein du vaste champ des SHS sur les sciences de gestion, qui sont considérées, à l'instar de ce que proposent un nombre croissant d'auteurs, comme une discipline au service de la performance. La vision ici dégagée de la performance insiste sur la complexification croissante de ce concept, mettant notamment à jour le mystère irréductible de cette performance, au-delà de son instrumentation, et son nécessaire couplage avec une démarche de légitimation où la rhétorique prend sa place pour l'ensemble des parties prenantes.
- La section 3, enfin, est assise sur le champ de la GRH, regardée comme un terrain évolutif où la fonction de médiation prend sa place. La section développe quelques questions récurrentes, classiquement considérées comme liées à ce champ, mais sans exclusivité, ces questions ayant par ailleurs émergé du premier chapitre de la thèse parce que liées au phénomène coaching : le leadership, la motivation, le changement.

En conclusion un processus de complexification est souligné, en lien avec l'évolution générale même des sciences, où le questionnement croît à la mesure des connaissances engrangées, générant une baisse des réponses *étalonnées*. Ainsi pour les sciences de gestion, Martinet (1990b) considère, au sein d'une des grandes controverses épistémologiques<sup>343</sup>, ce voisinage entre explication totale et explication locale propre à nourrir intelligemment la recherche en gestion :

*« Seules des théories locales et provisoires sont acceptables ; théories instrumentales et heuristiques qui classent et synthétisent les phénomènes réels, guident la découverte, sont « biodégradables ». Pourtant la connaissance locale ne signifie pas pointillisme ou croyance en la détection de l'élément premier. (...) Comme d'autres disciplines, la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants, des processus de tri pointant les enseignements caducs et hiérarchisant les besoins de recherche. »*

A. C. Martinet (1990b, p. 22-23)

<sup>343</sup> Les autres grandes controverses épistémologiques, soulignées par Martinet (1990b), que l'auteur rapporte pour leur intérêt heuristique et réflexif, sont ainsi présentées : vérificationnisme/réfutationnisme, hyper-empirisme/anti-empirisme, explicatif/normatif, intentionnalisme/déterminisme, purisme/anarchisme méthodologique.

## SECTION 1

# LES SHS : UNE TOILE DE FOND COMPOSITE ET EN ÉVOLUTION

Les sciences humaines et sociales, chargées de penser l'homme et la société, pour reprendre l'appellation du CNRS, sont l'objet de la réflexion menée dans cette première section du deuxième chapitre. Elles sont ici considérées comme une toile de fond composite et évolutive, nourrie de la tension économique-sociale générale qui voit se développer de nouveaux concepts pour penser notamment la gouvernance, tant dans sa dimension *corporate* que mondiale<sup>344</sup>. Quatre paragraphes alimentent cette section : en guise d'ouverture une réflexion rapide est conduite sur l'interaction complexe entre social et économique et les processus de régulations par le politique (1), ensuite la totalité divisée que constituent les sciences sociales est mise en relief (2), avec une polarisation d'abord sur la sociologie (3), puis sur la psychologie (4) permettant de mettre en exergue, *in fine*, l'émergence d'un capitalisme au singulier.

### 1.1. La difficile interaction entre économique et social

Dans le cadre d'une réflexion menée, depuis plus de vingt ans et des deux côtés de l'Atlantique, sur les relations que les sciences sociales entretiennent avec le management, J.-F. Chanlat considère, en 1998, trois transformations parmi celles qui ont affecté les sociétés contemporaines au cours des dernières décennies : « 1) *l'hégémonie de l'économique* ; 2) *le culte de l'entreprise* ; et 3) *l'influence croissante de la pensée managériale sur les esprits* » (p.17). Aussi pour respecter l'approche conceptuelle globale souhaitée tout en restant concrètement dans les marges imparties au travail ici mené, il est proposé de considérer, au moins sommairement, les développements majeurs issus de la seconde révolution technique et industrielle en Europe, sous l'angle ramassé, mais éclairant, du rapport entre social et économique. Dans un premier temps est effectuée une mise en relief de l'esprit du capitalisme dans la société contemporaine et dans un second temps le poids de l'économique est souligné.

#### 1.1.1. L'esprit du capitalisme

L'esprit du capitalisme s'appuie historiquement sur le mode de pensée que constitue le libéralisme (1) ; il s'ancre sur la durée au travers d'idéologies, présentant des facettes diversifiées (2).

---

<sup>344</sup> Voir *Sciences Humaines* (hors série n° 44, mars-avril-mai 2004) : « Décider, gérer, réformer, les voies de la gouvernance ».

### 1.1.1.1. Un libéralisme progressivement régulé

Dans le cadre d'une réflexion philosophique sur le travail humain, M.-C. Demourgues (1979) rappelle que le mode de production capitaliste né en Europe à partir du XVI<sup>ème</sup> siècle s'appuie sur la division sociale du travail et l'économie marchande. Ce mode de production se caractérise grossièrement par la généralisation des échanges<sup>345</sup> et la généralisation du salariat, cette dernière ayant été elle-même préparée de longue date par la disparition de l'esclavage et du servage.

Dans l'histoire qu'ils dressent du management L. Boyer et N. Equilbey (1990) soulignent que le libéralisme s'impose alors progressivement comme le mode de pensée dominant au travers de trois idéologies distinctes qui sont :

- le libéralisme politique avec un régime démocratique parlementaire,
- le libéralisme intellectuel sous l'égide des valeurs de tolérance et de conciliation,
- le libéralisme économique reposant sur deux principes sacrés qui sont la richesse et la propriété privée.

Sur ce troisième point, l'émergence d'un contexte social malmené par les mutations industrielles entraîne, durant approximativement deux siècles, des mouvements sociaux couplés à des modes de pensée réactionnaires. Les états européens sont amenés, voire acculés, à intervenir progressivement dans le domaine social. Les thèses socialistes ont émergé en réaction au libéralisme pur et en alternative au marxisme. Progressivement un ensemble de lois sociales est mis en place, modifiant les conditions de travail et les modes de management des entreprises. Ainsi la difficile conjonction nécessaire entre dynamique sociale et dynamique économique s'instaure avec plus ou moins d'aisance et de succès par l'intervention étatique en matière juridique. C'est en France que le débat fut le plus aigu, aboutissant, en 1936 à la mise en place du premier gouvernement socialiste dans le cadre du Front populaire dont l'apport essentiel est constitué par un ensemble législatif important qui oblige les entreprises à respecter des normes légales d'emploi de leurs ressources humaines<sup>346</sup>.

### 1.1.1.2. Un capitalisme dominant présentant des diversités

De façon globale, la mise en relief d'une tension dialectique et désormais reconnue entre économique et social<sup>347</sup> amène le politique à intervenir de façon durable<sup>348</sup> dans les sociétés.

<sup>345</sup> Tous les produits sont des marchandises (Demourgues, 1979, p. 35).

<sup>346</sup> Boyer et Equilbey citent les durées du travail précises, les congés payés, les normes salariales (1990, p. 161-162).

<sup>347</sup> Dans la présentation de leur dictionnaire des mécanismes et théories économiques, Janine Brémond et Alain Gélédan invitent à ne pas séparer l'économique et le social : « Les données sociales influencent les mécanismes économiques et réciproquement ; la finalité de l'économique est sociale. » (1987, p. 4). Dans un ouvrage à vocation similaire mais antérieur, *Dictionnaire de Science économique* dirigé par Alain Cotta et édité au lendemain des événements de mai 68 en France, cette relation entre social et économique semble a

Ces sociétés s'insèrent, rappelle Chanlat (1990, p. 22) « à un degré ou un autre, dans un réseau de relations économiques, sociales, politiques et culturelles plus large ». Au niveau mondial, les sociétés sont marquées par le capitalisme régnant historiquement reconnu<sup>349</sup>. Ce *capitalisme historique*<sup>350</sup> dominant présente cependant des diversités, sous le regard de l'économie politique (Hall, 2003), en lien avec la conduite des politiques publiques et leur rôle de régulation pour la science politique (Gaudin, 2004). Dans l'approche par les systèmes socio-économiques présentée par Livian et Baret (2002), à partir des comparaisons internationales des *business systems*<sup>351</sup>, des variétés de capitalisme sont également mises à jour dans le champ de la sociologie économique. Ainsi, une distinction est maintenant reconnue entre capitalisme anglo-saxon (fondé sur les marchés financiers) et capitalisme rhénan (ou asiatique, fondé sur le crédit).

Ce capitalisme global, permettant certes des distinctions locales, ne peut continuer à se déployer, comme il le fait, sans s'appuyer sur un *esprit* qui n'est autre que « l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme » selon Boltanski et Chiapello (2002, p. 42). Ces derniers précisent que cet esprit, mis préalablement en relief par Max Weber dans *Ethique protestante et esprit du capitalisme* en 1910, a suscité de nombreuses controverses, ensuite, touchant à l'importance effective du protestantisme sur le développement du capitalisme. Ainsi ils rappellent que des motifs ayant affecté la sphère politique sont également impliqués dans la validation généralisée du capitalisme<sup>352</sup>. Cet *esprit* s'appuierait notamment sur la croyance en la pertinence de l'utilitarisme économique, alors dissocié de la morale<sup>353</sup>. Le profit et ce qui l'engendre sont de fait considérés comme utiles pour la société. En effet la conception dominante tout au long de l'histoire de l'économie classique est celle selon laquelle la poursuite de l'intérêt individuel sert l'intérêt général, introduisant alors une caution morale aux activités économiques dès lors qu'elles sont lucratives<sup>354</sup>. L'accroissement de richesse qu'il soit individuel ou collectif devient un critère de bien commun pour le discours qui porte le dogme libéral. Mais ce discours demande à être étoffé, détaillé, situé, pour sensibiliser, au-delà des milieux scientifiques et politiques, le monde de l'entreprise et notamment les cadres et les ingénieurs, instaurant une *vulgate économique* qui se diffuse.

---

*priori* absente. Notons cependant une concession à la rubrique « *Homo-Economicus* » : « On distingue maintenant différents degrés de rationalité dans le comportement économique des individus. Dans cette conception nouvelle l'homo-œconomicus a toujours sa place à mi-chemin entre les individus ultra-rationnels et les individus infra-rationnels » (1968, p. 268). En 1993, le futur Prix Nobel d'Économie 1998, l'Indien Amartya Sen, peu orthodoxe, déclare : « L'homme purement économique est à vrai dire un demeuré social. La théorie économique s'est beaucoup occupée de cet idiot rationnel drapé dans la gloire de son classement de préférence unique et multifonctionnel » (cité par Cabin, 2000d, p. 13).

<sup>348</sup> En France, le débat sur la pertinence discutée et la mise en œuvre parfois laborieuse des 35 heures en témoigne.

<sup>349</sup> Chanlat s'appuie sur l'historien français F. Braudel (1979), et sur l'historien américain Wallerstein (1985).

<sup>350</sup> L'expression est reprise de Wallerstein (1985).

<sup>351</sup> Selon R. Whitley (1999) qui est professeur de sociologie des organisations à la Manchester Business School.

<sup>352</sup> Boltanski et Chiapello s'appuient sur les travaux de Albert Hirschmann (1980).

<sup>353</sup> Pourtant des voix s'élèvent pour marier économie et morale comme celle de Amartya Sen (1999), spécialiste de la pauvreté.

<sup>354</sup> Boltanski et Chiapello s'appuient sur les travaux de Heilbroner (1986).

### 1.1.2. Le poids de l'économique : des mots, des chiffres et des théories

La sphère économique pèse de tout son poids, en s'appuyant sur des discours dans lesquels les chiffres s'ajoutent aux mots, y compris dans l'entreprise, où le pragmatisme domine, au risque d'une déficience du *comment penser* l'entreprise (1). L'entreprise est pourtant progressivement et diversement considérée, au plan théorique, par la science économique (2).

#### 1.1.2.1. Des mots et des chiffres

Le langage économique est porteur d'une réalité spécifique qui se généralise dans les discours ; il se dissocie alors d'autant mieux de certains autres langages : « *Le langage économique est dominant depuis longtemps dans les médias et plus généralement dans les sociétés modernes,* », déclare A. Silem (2000, p. 67) qui ajoute « *et pourtant il n'existe pas de phénomènes économiques distincts des systèmes sociaux* ». De même Galambaud (2002, p. 28) considère que « *la séparation de l'économique et du social, représentation aujourd'hui dominante dans la vie des entreprises, et plus largement de la société, est une séparation conventionnelle, qui ne marque qu'une emprise idéologique, celle du libéralisme doctrinal* ». Pourtant la réalité économique pèse bien de tout son poids, y compris sur ceux qui sont davantage soucieux d'une dimension sociale, souligne également J.-F. Chanlat (1998).

Par ailleurs au poids des mots, s'ajoute celui des chiffres ou sinon la puissance de leur représentation algébrique, comme le note Silem (2000). Au plan scientifique, en raison du phénomène d'autonomisation et d'abstraction consommée de la discipline, l'économie formalisée a pris le pas sur l'économie littéraire, recourant de plus en plus au langage mathématique, amenant les notions de théorèmes et de propositions à se substituer à celle de loi. Cependant si dans les revues professionnelles le langage mathématique est dominant, il peut se révéler être un handicap pour une diffusion grand public. Ainsi les revues et les essais à destination du grand public recourent aux tableaux arithmétiques, aux représentations graphiques simples (histogrammes, diagrammes en bâtons, graphiques d'évolution) et aux schématisations des relations fonctionnelles ou causales. Dans sa dynamique originelle, comme encore aujourd'hui, l'économie, en raison de sa dimension normative, se doit de pouvoir parler aussi bien au prince qu'à l'entrepreneur souligne Silem (2000).

B. Galambaud (2002, p. 31) rappelle les propos incisifs de Bachelard<sup>355</sup> : « *Entendez un réaliste, il a immédiatement barre sur son adversaire ; parce qu'il a, croit-il, le réel pour lui* ». L'idéologie du concret, reste très prégnante dans l'entreprise, en raison de l'anti-intellectualisme qui y règne<sup>356</sup>. Les sciences de gestion, elles aussi, peinent à émerger de la stricte perspective utilitariste, elles « *focalisent leur attention sur les outils et les aspects économiques des décisions ce qui donne l'illusion de se situer dans un univers forcément*

<sup>355</sup> Dans *La formation de l'esprit scientifique*, initialement publié en 1938.

<sup>356</sup> B. Galambaud s'appuie sur un ouvrage précédent (1994).

*universel de rationalité gestionnaire* » déplorent Livian et Baret (2002, p. 290). En France cette idéologie du concret se conjugue à l'idéologie du pragmatisme de l'ingénieur rappelle Galambaud (2002) :

« *L'entreprise française est de culture ingénieur. L'ingénieur est un personnage qui émerge d'une longue histoire, en se distinguant d'autres personnages et en particulier du savant. Ce dernier cultive la tradition de l'héritage. Le savant est un héritier. Ce qu'il sait, il le doit en grande partie à ses maîtres, aux livres écrits par ses maîtres... L'ingénieur par différenciation, va refuser d'être un héritier, va refuser de voir sa compétence réduite à la connaissance engrangée dans des livres. Alors quelle peut être la source de son efficacité ? Celle-ci ne peut naître que de la rencontre de son intelligence et du problème à résoudre. C'est le pragmatisme qui n'est en rien une attitude modeste<sup>357</sup>... Aussi la rencontre de l'idéologie du concret et du pragmatisme est-elle la rencontre de deux prétentions : la revendication du monopole du réel et la survalorisation de sa propre intelligence ».*

B. Galambaud, 2002, p. 31

Galambaud appelle alors à la modestie, modestie nécessaire pour comprendre et penser l'entreprise. Il étiquette une déficience du *comment penser* plus que du *comment faire*.

#### 1.1.2.2. Les théories économiques sur l'entreprise

L'évolution des théories économiques sur l'entreprise invite à des lectures diverses qui tendent à mettre en relief notamment la complexité croissante de la *boîte noire* qu'est une entreprise (Cabin, 2000a). Depuis la prise de conscience effectuée par Coase<sup>358</sup> qui s'est interrogé sur le *pourquoi ?* des entreprises, jusqu'alors considérées comme de simples agents économiques, dans le cadre de travaux novateurs qui ont donné lieu ensuite à la théorie des coûts de transaction<sup>359</sup>, d'autres développements ont été effectués. Ainsi en face d'un marché considéré comme acteur premier, sinon unique, apparaît progressivement l'organisation, sur un axe en tension que J. Rojot (2003) étiquette ainsi : OCAS *versus* MS<sup>360</sup>, une Organisation Complexe intervenant comme Acteur Significatif en face d'un Marché longtemps considéré comme Seul acteur.

Pendant longtemps la science économique a d'abord pensé l'entreprise comme une sorte d'automate régi par une logique de maximisation des profits, notamment dans l'approche dite néoclassique. Plusieurs modèles théoriques se sont développés, à partir des années 60, pour penser diversement l'entreprise, travaux qui ont surtout porté leurs fruits dans les années 80. Cabin (2000a) distingue cinq approches :

<sup>357</sup> B. Galambaud précise qu'il s'appuie sur *La gloire des ingénieurs* de H. Vérin (1993).

<sup>358</sup> Coase (1937). Américain d'origine britannique, Ronald Coase, Prix Nobel d'économie en 1991, considérait que la micro-économie était devenue une économie de « tableau noir » à force de se perdre dans des modélisations mathématiques de plus en plus sophistiquées (Dortier, 1998, p. 324).

<sup>359</sup> Williamson (1994).

<sup>360</sup> J. Rojot s'appuie alors sur une classification proposée par O. Favereau.

- La remise en cause de l'hypothèse de la maximisation du profit : le constat du décalage entre les intérêts des actionnaires et des managers de la firme<sup>361</sup>. Les objectifs de ces derniers peuvent intervenir, par exemple par le souci de maximiser le chiffre d'affaires plutôt que le profit.
- Les travaux de Herberth A. Simon, fondateur des sciences de la décision et le principe de la rationalité limitée : l'entrepreneur n'agit pas selon une rationalité substantive optimale, mais selon une rationalité procédurale, dite *limitée*, se contentant de solutions satisfaisantes.
- Le courant béhavioriste, avec Richard M. Cyert et James G. March, se situe dans le prolongement des travaux de Simon. L'entreprise se présente comme une coalition de groupes divers, eux-mêmes enchâssés dans des structures internes et poursuivant des objectifs propres.
- Les travaux sur le type d'efficacité de Harvey Leibenstein mettent en relief le facteur organisationnel qui permettra notamment de développer une exploration des incitations par le contrat de travail, les salaires...
- Les travaux de Alfred Chandler qui s'intéresse à l'évolution des structures productives et aux innovations technologiques et organisationnelles invitent à considérer l'entreprise comme une institution économique dont la logique est différente de celle du marché. La coordination administrative se substitue à la coordination marchande, en instituant un système hiérarchique centralisé.

Le renouvellement de ces lectures alternatives et enrichies de l'entreprise par la science économique constitue un substrat qui a permis l'émergence plus récente, dans les années 80 de théories nouvelles d'origine américaine (Cabin, 2000a) :

- la théorie des contrats avec la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété ; l'entreprise est vue comme un *nœud de contrats* et de règles,
- la théorie des coûts de transaction : l'entreprise agit contre le marché pour réaliser des économies,
- les théories évolutionnistes<sup>362</sup> : la firme qui cherche à survivre est considérée comme un ensemble dynamique de compétences, l'attention est portée sur l'innovation et l'adaptation au milieu, ainsi que sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation.

Il convient d'ajouter à cette liste de travaux américains, d'une part les théories de l'entreprise japonaise de Masahiko Aoki où l'accent est porté sur la structure des échanges d'information et d'autre part la théorie de la régulation<sup>363</sup> et l'école des conventions<sup>364</sup> qui se développent en France précise Cabin (2000a). L'intérêt majeur de l'ensemble de ces approches est d'ouvrir une passerelle entre théorie économique et analyse sociologique. L'organisation peut alors

<sup>361</sup> Cabin (2000a) et Rojot (2003) soulignent que ce point avait déjà été envisagé par Adam Smith (1723-1790), le père de la pensée économique libérale.

<sup>362</sup> Winter et Nelson (1985).

<sup>363</sup> Boyer et Saillard (1995).

<sup>364</sup> L'école des conventions est portée par Olivier Favereau, Laurent Thévenot et Robert Salais (Cabin, 2000d).

être prise en compte comme acteur notamment économique dans un environnement appelant un regard pluridisciplinaire.

## 1.2. Les sciences sociales et humaines : une totalité divisée

Après une reconnaissance de l'entité globale que constituent les sciences sociales, malgré leurs divisions concomitantes (1), un nécessaire travail d'inventaire reste à faire dans le foisonnement actuel des recherches (2), où prend place une évolution majeure selon laquelle l'acteur sociologique voit s'accroître la reconnaissance de sa compétence (3).

### 1.2.1. Une totalité reconnue mais divisée

Si les sciences sociales constituent globalement une entité de plus en plus reconnue en tant que telle (1), elles héritent pourtant de divisions issues d'un processus socio-historique (2).

#### 1.2.1.1. Une totalité sans frontières strictes

Établir des frontières entre sciences sociales, sciences humaines et sciences de l'homme, semble difficile, même si des découpages sont observés au plan universitaire<sup>365</sup>. Pour J.-F. Chanlat (1998, p.17): « *Les sciences sociales sont toutes les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité* » (1998, p. 25). Il rappelle les propos lapidaires du philosophe Hegel<sup>366</sup> : « *La réalité humaine ne peut être que sociale... Il faut, pour le moins être deux<sup>367</sup> pour être humain<sup>368</sup>* »<sup>369</sup>. Le sociologue philosophe Edgar Morin renchérit aujourd'hui en proposant une *anthropo-éthique* au caractère ternaire de la condition humaine dans la triangulation individu/espèce/société (2000, p. 15). Le psychosociologue Eugène Enriquez dont l'itinéraire de recherche est développé dans *Le goût de l'altérité* (1999)<sup>370</sup>, après avoir osé marier la psychanalyse et l'approche système (1992a), déclarait déjà en 1972 : « *Il n'existe dans les sociétés humaines que deux types de sous-systèmes en tant qu'objets concrets réels, les individus et les groupes organisés* »<sup>371</sup>. Pour l'anthropologue Claude Lévy Strauss « *l'expression sciences sociales recèle un pléonasme, car en se déclarant « sociales », elles impliquent déjà qu'elles*

<sup>365</sup> Aux États-Unis on parle de moins en moins de *Social and Behavioral Sciences* laissant ainsi s'imposer le terme de *Social Sciences*. En France, une quinzaine de disciplines peuvent être distinguées et diversement regroupées (Dortier, 1998).

<sup>366</sup> Georg Wilhelm Hegel (1770-1831) philosophe allemand idéaliste.

<sup>367</sup> « deux » est en italiques dans le texte originel.

<sup>368</sup> « humain » est en italiques dans le texte originel.

<sup>369</sup> Chanlat (1998, p. 25) reprend lui-même la citation de Hegel à partir de Todorov (1995, p. 36).

<sup>370</sup> L'ouvrage *Le goût de l'altérité* publié en 1999 regroupe les allocutions au cours d'un colloque réalisé par un ensemble de confrères d'E. Enriquez pour célébrer son départ en retraite en 1997.

<sup>371</sup> Cité par Gilles Amado (1999, p. 85) dans Enriquez (1999) et en conclusion de Enriquez (1992a).



*s'occupent de l'homme, et il va donc de soi qu'étant d'abord humaines, elles sont sociales automatiquement* » (Gravitz, 1990, p. 94).

Ce rapide échantillon de prises de position est ici proposé pour attester de la totalité que représentent *les sciences de l'homme et de la société*<sup>372</sup>. Les sciences sociales sont donc humaines (et réciproquement), sans pouvoir opérer de distinction stable *a priori* entre les deux qualificatifs. Elles couvrent un vaste champ qui s'intéresse au vivant, aux sociétés, aux groupes humains et à l'individu regroupant sur le plan académique une quinzaine de disciplines (anthropologie, ethnologie, sociologie, psychologie, linguistique, philosophie, histoire...) (Dortier, 1998). Chacune de ces science étudie l'activité humaine et admet que l'homme est un tout, ce qui peut les rendre impérialistes, « *alors qu'elles devraient surtout être solidaires* » comme le souligne M. Gravitz (1990, p. 93).

### 1.2.1.2. Une division de nature socio-historique

C'est certainement aux XVIII et XIX<sup>èmes</sup> siècles qu'apparaissent les prémises puis les fondations des sciences humaines dans des sociétés en profondes mutations aux plans économique, religieux, philosophique, autour d'un ensemble de questionnements moteurs (Chanlat, 1992 ; Dortier 1998). Au XX<sup>ème</sup> siècle, les différentes branches disciplinaires continuent de se constituer et à se développer de façon importante, menant à une arborescence croissante de la connaissance ainsi morcelée, au prix d'une spécialisation de plus en plus fine couplée à un arsenal de méthodes de recherche (Berthelot, 1990 ; Dortier 1998) participant à ce que Nicolescu (1996, p.62) appelle le « *big bang disciplinaire* ». Cette compartimentation pose le paradoxe suivant : chaque discipline augmente l'étendue de son savoir au détriment de la Connaissance. « *Il y a aggravation de l'ignorance du tout, alors qu'il y a progression de la connaissance des parties* » explique Morin (2000, p.50).

Parallèlement aux divisions disciplinées parce que disciplinaires, le paradigme cartésien considéré comme le « *grand paradigme d'Occident* » par Morin (2000, p. 25) s'impose dans l'histoire européenne depuis le XVII<sup>ème</sup> siècle. S'opère alors une disjonction entre le sujet et l'objet : au sujet, la sphère de la philosophie et de la recherche réflexive ; à l'objet, la sphère de la science et de la recherche objective. Se dresse alors un tableau dépeignant la dualité d'attitudes fondatrices de postures théoriques, méthodologiques et épistémologiques divergentes. Il est alors possible, tout au long de l'histoire des sciences sociales, de distinguer deux attitudes fondamentales envers l'étude scientifique des phénomènes humains : « *d'une part une position naturaliste, objectiviste, causaliste et scientiste et, d'autre part, une position humaniste, subjectiviste, finaliste et compréhensive* » (Chanlat 1998, p. 26). Au-delà de cette division entre ces deux grandes postures théoriques, méthodologiques et épistémologiques, s'ajoute une divergence praxéologique qui favorise un foisonnement des recherches.

<sup>372</sup> Selon l'appellation du CNRS.

### 1.2.2. Une actualité de recherche foisonnante et un devoir d'inventaire

Une mise en perspective sur la dernière décennie permet d'apprécier les SHS dans un contexte plus actuel que précédemment (1), contexte alors contemporain du développement du coaching. Cette mise en perspective récente confirme la richesse actuelle, au risque d'une certaine confusion qui nécessite un devoir d'inventaire permettant alors de distinguer différents modes d'approches et de recherche (2). Peut alors être relevée l'émergence d'un sujet cognitif qui succède à l'automate social.

#### 1.2.2.1. Les évolutions des années 90

Une mise en perspective plus récente concernant la dernière décennie<sup>373</sup> considère les évolutions majeures concernant les sciences humaines. Apparaissent ainsi trois tendances principales qui soulignent, d'une part, l'acceptation du pluralisme et, d'autre part le refus d'enfermer la recherche dans le cadre d'un modèle de référence. Chaque tendance souligne un cheminement :

- de l'individu à l'acteur : qu'il s'agisse de l'individu-roi dépeint par Lipovetsky (1983) ou du retour de l'acteur (Dosse, 1995), toute personne est considérée désormais comme disposant d'une relative autonomie d'action et de pensée au-delà des déterminismes réels mais relatifs qui l'enserrent : agent de structures sociales, membre d'une culture d'appartenance, sujet soumis à un inconscient psychologique,
- de la société aux réseaux : l'échelle d'observation macro privilégiant les logiques globales laisse place à une observation micro permettant la prise en compte des ordres (et désordres) locaux, ainsi que des interactions individuelles,
- du cognitif aux représentations : l'essor récent des sciences cognitives au caractère interdisciplinaire (intelligence artificielle, psychologie cognitive, philosophie de l'esprit, linguistique, neurosciences) souligne, entre autres, la diversité des stratégies mentales, la multiplicité des formes d'intelligence, les inférences logiques, la raison des émotions (Damazio, 1995).

#### 1.2.2.2. Un devoir d'inventaire

Le foisonnement des recherches, la multiplicité des écoles, des courants, des approches, des programmes invitent à ce que J.-M. Berthelot (2000) appelle « *Le devoir d'inventaire* ». Celui-ci ne peut se réaliser sans mettre en œuvre une réflexion épistémologique au sein d'une discipline et entre les disciplines, libérant alors de « *ce dualisme pervers* » selon Le Moigne (2002, p. 15) « *qui voulait, non seulement distinguer, mais surtout séparer, en deux cultures, la connaissance de l'expérience, la science<sup>374</sup>, de la connaissance de l'expérience, la*

<sup>373</sup> *Sciences Humaines*, « Le renouveau des sciences humaines » (décembre 1999 p. 20-23).

<sup>374</sup> « la science » est en caractères italiques dans le texte original.

*conscience*<sup>375</sup> ». Dans le cadre d'une épistémologie interne aux SHS, Berthelot (1990) distingue six grandes démarches, qu'il appelle des schèmes d'intelligibilité, amenés, dans la réalité des recherches menées, à interférer entre eux :

- La démarche causale : un phénomène est expliqué en relation avec d'autres facteurs ; il s'agit de rechercher des corrélations entre les variables<sup>376</sup>.
- La démarche fonctionnelle : le phénomène étudié est considéré comme jouant un rôle au sein d'un système<sup>377</sup>.
- La démarche structurale : issue de la linguistique, elle vise à mettre à jour les structures profondes de l'économie et des relations sociales<sup>378</sup>.
- La démarche herméneutique : s'appliquant à des données symboliques, elle recherche le sens d'un phénomène<sup>379</sup>.
- La démarche actantielle : elle réunit de nombreuses approches qui visent à rendre compte d'un phénomène en se référant aux actions intentionnelles d'un agent<sup>380</sup>.
- La démarche dialectique : analyse un phénomène comme le déploiement d'une dynamique mue par des forces contradictoires<sup>381</sup>.

### 1.2.2.3. L'émergence d'un sujet compétent

Au sein de ce cheminement sociologique aux ramifications plurielles, une question peut apparaître comme fédératrice qui est « *Comment l'individu pense en société ?* » à l'opposé du modèle de *l'idiot culturel* (Weinberg, 2002). Le développement récent<sup>382</sup> des sciences cognitives, permet de formuler des réponses qui varient en fonction des champs disciplinaires et des niveaux d'analyse mobilisés. Cependant aujourd'hui, l'individu est de plus en plus souvent reconnu comme compétent par les sciences sociales, bien au-delà de la vision de l'automate social qu'une sociologie antérieure avait pu supposer. Trois modes de lecture de cette compétence de l'individu dans la société peuvent être relevés :

- L'approche de l'ethnométhodologie, initiée en 1967 par Harold Garfinkel pour qui le fait social n'est pas une chose<sup>383</sup>, mais une production quotidienne des acteurs engagés dans leur vie ordinaire. Cette approche est prolongée par la sociologie cognitive avec Aaron Victor Cicourel qui renforce l'intérêt pour l'interaction.
- La théorie des choix rationnels qui privilégie, dans l'analyse, un rationalisme cognitiviste

<sup>375</sup> « la connaissance » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>376</sup> Ex : Emile Durkheim et sa célèbre étude sur le suicide.

<sup>377</sup> Ex : l'analyse des rites religieux chez l'anthropologue Bronislaw Malinowski.

<sup>378</sup> Ex : Claude Lévy-Strauss en anthropologie.

<sup>379</sup> Ex : l'analyse des rêves dans la psychanalyse de Sigmund Freud.

<sup>380</sup> Ex : en histoire, en sciences politiques : Napoléon et le blocus d'Angleterre.

<sup>381</sup> Ex : la théorie du développement de l'intelligence chez l'enfant par Jean Piaget.

<sup>382</sup> Dortier dans l'éditorial d'un numéro de *Sciences Humaines* consacré aux sciences de la cognition, parle de quatre décennies (HS n°35, hiver 2002).

<sup>383</sup> Alex Muchielli (1991) souligne, que dès 1946, J. Monnerot répondait à Durkheim, pour qui les faits sociaux devaient être traités comme des choses, au travers de l'ouvrage *Les faits sociaux ne sont pas des choses*.

(avec notamment Jon Elster<sup>384</sup>, Raymond Boudon) qui permet d'établir le rôle de la cognition dans l'action sociale.

- La sociologie de la *réflexivité* initiée par Anthony Giddens<sup>385</sup> qui met au cœur de la société moderne l'individu qui par la conscience de soi montre sa capacité à penser son action dans un travail d'auto-analyse<sup>386</sup>.

### 1.3. La sociologie et sa géographie

Après un regard historique sur les débuts de la science sociologique en Europe, puis aux États-Unis (1), une lecture plus actuelle de la sociologie française est rapidement opérée (2) pour questionner le risque de désenchantement du monde (3).

#### 1.3.1. Les débuts de la science sociologique

La sociologie naît d'un bouleversement, en transition entre tradition et modernité, à la croisée de trois révolutions (Cabin, 2000c) :

- Une révolution politique avec la Révolution française : l'organisation sociale était autrefois pensée comme déterminée par des forces extérieures, transcendantes ou naturelles ; dans la société moderne, le social est désormais conçu comme ayant des lois de fonctionnement qu'il est possible de mettre à jour.
- Une révolution économique ensuite avec la révolution industrielle : capitalisme marchand, industrialisation et urbanisation font dire à Cabin (2000c, p. 3) : « *Le paysan des campagnes cède la place à l'ouvrier des villes qui éveille la peur du bourgeois* ».
- Une révolution intellectuelle enfin avec l'avènement du rationalisme et de la pensée scientifique : expliquer le monde par la connaissance des faits et l'expérimentation, telle est l'ambition du positivisme prôné par Auguste Comte considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie : « *Les lois logiques qui finalement gouvernent le monde intellectuel sont de leur nature, essentiellement invariables et communes, non seulement à tous les temps et à tous les lieux, mais aussi à tous les sujets quelconques sans distinction, même entre ceux que nous appelons réels et chimériques : elles s'observent au fond presque dans tous les songes...* »<sup>387</sup>.

Par ailleurs, à la jonction du XIX<sup>ème</sup> et du XX<sup>ème</sup> siècle, trois berceaux culturellement différents peuvent être identifiés, chacun ayant une démarche intellectuelle propre (Cabin, 2000c) :

<sup>384</sup> Jon Elster, sociologue d'origine norvégienne.

<sup>385</sup> Anthony Giddens, sociologue anglais né en 1938, a réalisé sa thèse de doctorat sur la sociologie du sport, le sport étant considéré comme le berceau du coaching (voir chapitre 1, § 1.1.3.).

<sup>386</sup> En France des sociologues comme François Dubet, Jean-Claude Kaufmann, Bernard Lahire, Pierre Corcuff explorent le rôle de la réflexivité (Weinberg, 20002).

<sup>387</sup> Auguste Comte, Cours de philosophie positive, 52<sup>e</sup> leçon, cité dans la préface de l'édition française de l'ouvrage de Chris Argyris, *Participation et organisation* (1970, p. XI).

- en France, la personnalité d'Emile Durkheim<sup>388</sup> marque l'Ecole française, par son approche explicative et objectiviste. Soucieux d'inscrire la sociologie dans le champ des sciences de la nature, Durkheim conseillait de « *considérer les faits sociaux comme des choses* »<sup>389</sup>, ce qui l'a conduit à mener un programme de recherche sur fond de rationalisme expérimental et de naturalisme (Berthelot, 1990).
- en Allemagne, une conception dualiste prévaut, distinguant sciences de la nature et sciences de l'esprit, explication et compréhension. Max Weber<sup>390</sup> et Georg Simmel<sup>391</sup>, considérés comme les pères fondateurs de la sociologie allemande proposent une vocation compréhensive à la discipline sociologique.
- aux États-Unis, une vision beaucoup plus pragmatique s'impose avec les pionniers de la sociologie américaine : intervention sur des problèmes concrets de manière empirique.

Dans les années 45, l'effacement des écoles européennes, notamment française, est marqué au profit de deux écoles américaines apparues dans les années 30 : l'école de Chicago<sup>392</sup> avec une tradition de sociologie urbaine privilégiant démarches participante et qualitative et l'école de Columbia<sup>393</sup>, où empirisme et quantification dominant. Après la guerre, un troisième pôle, davantage soucieux de théorisation, émerge à Harvard avec Talcott Parsons<sup>394</sup>.

J.-F. Chanlat<sup>395</sup> (1998) rappelle le questionnement de nature praxéologique qui se pose au chercheur : dans quelle mesure les sciences sociales doivent-elles être utiles aux institutions, au risque de perdre la distance critique nécessaire pour garantir l'impartialité scientifique ? Il existe souvent un clivage à ce sujet. Chanlat souligne que Max Weber, qui a toujours refusé de s'engager en politique, illustre le positionnement théorique critique, alors qu'Elton Mayo, animateur du mouvement américain des relations humaines, illustre le positionnement opérationnel, en marquant la naissance de la sociologie industrielle. Emile Durkheim, animé

<sup>388</sup> Emile Durkheim (1858-1917).

<sup>389</sup> Cité par Gravitz (1990, p. 113-114), *Les règles de la méthode sociologique* (1895), préface de la 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>390</sup> Max Weber (1864-1920) a fait des études de droit, d'économie, d'histoire, de philosophie et de théologie.

<sup>391</sup> Georg Simmel (1858-1918) a soutenu une thèse de philosophie sur Kant. Ami de Henri Bergson, Auguste Rodin et Max Weber, il n'obtint que tardivement un poste à l'université de Strasbourg en raison de son éclectisme peu académique, qui lui permet de figurer aujourd'hui une pensée très actuelle sur les formes de socialisation interrogeant le devenir de la société. Traduit tardivement en français il peut être regardé comme le père méconnu de la sociologie interactionniste (Lallement, 2000).

<sup>392</sup> William Isaac Thomas (1843-1947) et Florian Znaniecki (1881-1956) furent les premiers animateurs de l'école de Chicago. La ville de Chicago, véritable laboratoire social pour les chercheurs de l'université, comptait 300 000 habitants en 1870, plus d'un million en 1880, 2 millions en 1910 et 3,4 millions en 1930 (Dortier, 2000a).

<sup>393</sup> Paul F. Lazarsfeld (1901-1976), autrichien, émigre aux USA en 1934 et rejoint l'école de Columbia.

<sup>394</sup> Talcott Parsons (1902-1979) obtient un poste à Harvard après avoir voyagé en Europe et séjourné à Londres puis à Heidelberg. Le sociologue américain est soucieux de théoriser face à l'empirisme dominant et il conceptualise une sociologie de l'action dans une perspective systémique, faisant place aux normes et aux valeurs institutionnelles (Dortier, 2000).

<sup>395</sup> Jean-François Chanlat bénéficie de la double culture franco-canadienne.

par un profond désir de justice sociale et le souci d'améliorer la société, intègrerait, quant à lui, la double perspective<sup>396</sup>.

### 1.3.2. Un modèle de lecture de la sociologie française

Une mise en perspective hexagonale à la fin des années 80 considère la science sociologique en France comme un carré à quatre coins (Cabin, 2000b) auquel adhère Wacheux (1996) en ajoutant un cinquième élément avec E. Morin.

1. **L'individualisme méthodologique** de Raymond Boudon, encore appelé actionnisme<sup>397</sup>, postule l'autonomie de l'individu au-delà d'inévitables contraintes. Dans l'individualisme méthodologique, le jeu social est considéré comme la résultante de l'agrégation des comportements individuels. J. Rojot (2003, p. 213), en théoricien des organisations, résume ainsi : « *L'individualisme méthodologique donne pour l'explication des phénomènes sociaux, et donc organisationnels, la primauté à l'analyse du comportement de l'acteur individuel rationnel. Mais celui-ci n'est pas dans le vide, il est placé, situé, dans un système d'action concret, qui n'est pas composé de forces obscures qui dictent ses croyances et comportements, mais qui constitue des données qu'il doit prendre en compte. Les organisations sont des structures de systèmes d'interaction d'individu dont le comportement obéit à des raisons* ».
2. **Le structuralisme critique** de Pierre Bourdieu. La société se présente comme un *espace de différences* qui se trament dans des rapports de domination au travers d'un partage des ressources, qu'elles soient économiques ou culturelles<sup>398</sup>.
3. **L'analyse stratégique** de Michel Crozier. Quatre concepts clés structurent cette approche théorique (Rojot, 2003) : d'abord le concept d'*acteur*, cet acteur étant considéré comme placé dans une situation organisée et impliqué dans une démarche d'action collective, ensuite le concept d'*objectif* qui peut être plus ou moins clair, explicite et conscient, puis le concept de *ressources* et de *contraintes* (celles-ci pouvant être inhérentes à l'acteur ou bien extérieures à celui-ci) et enfin le concept de *stratégie*, rationnelle, mais pas pour autant prévisible. Par l'analyse stratégique, alors que la vision déterministe était jusque là dominante, la liberté de l'acteur est réhabilitée dans un contexte complexe ; les jeux de pouvoir qui s'opèrent sont mis en relief dans un rapport opposition - coopération<sup>399</sup>.

<sup>396</sup> Pour une lecture plus approfondie de l'histoire des sciences humaines et des mythes qu'elle entretient voir Laurent Muchielli (2004).

<sup>397</sup> Le terme « individualisme méthodologique » mérite un éclaircissement. La formulation remonte à Max Weber et à Joseph Schumpeter. Le fait que le terme ait été repris par Friedrich von Hayek et Karl Popper dans une perspective de philosophie libérale a entraîné des confusions. Il faut noter également, dans le courant du *rational choice* et dans la vision de la micro-économie, l'interprétation erronée parce que réductrice, selon laquelle « individualisme méthodologique » rimerait avec comportement utilitariste. Si bien que l'usage du terme « actionnisme » semble désormais préférable (Boudon, 2000).

<sup>398</sup> Pierre Bourdieu (1930-2002) a produit une œuvre considérable (une quarantaine d'ouvrages) réhabilitant dans le champ sociologique le concept d'*habitus* initié par Durkheim. Il a également suscité la critique (voir notamment Passeron, 1991 ; Verdès-Leroux, 1998 ; Lahire, 1999).

<sup>399</sup> « Pour exister, pour intervenir comme un acteur dans son travail, il faut s'affirmer, travailler avec les autres et coopérer. Cette coopération fait nécessairement intervenir un jeu de pouvoir » souligne Crozier (2000, p. 207).

4. *La sociologie de l'action* de Alain Touraine. L'enjeu est, par un regard sur l'action sociale, de tenter la définition d'une société (elle-même produit de l'action sociale) susceptible, *in fine*, de réconcilier le sujet et le collectif, la raison et les passions<sup>400</sup>. Dans cette perspective, proche de l'analyse des systèmes ouverts, une organisation ne peut être comprise sans l'analyse du milieu dans lequel elle s'inscrit et sur lequel elle agit (Rojot, 2003).
5. *La société comme système* dans la vision d'E. Morin. La société est caractérisée par la complexité et la récursivité.

Dans cette mouvance globale qui tend à considérer autrement l'individu, reconnu comme compétent, notamment parce que nanti de capacités cognitives, peut être souligné le principe de symétrie généralisé proposé par les sociologues des sciences Callon et Latour (Dosse, 1995 ; Bénatouil, 2004). Leur vision novatrice invite à une symétrisation du point de vue sociologique et des points de vue ordinaires, invitant dès lors à une pratique sociologique qualifiée de pragmatique, par opposition à une sociologie dite critique<sup>401</sup>. Les travaux de Boltanski et Thévenot illustrent la mise en œuvre du principe de symétrie (Rojot, 2003).

### 1.3.3. *Au risque d'un monde désenchanté ?*

Polariser l'attention sur les différences entre diverses branches de la sociologie française et leurs caractéristiques a permis de souligner leurs différences acquises. Si à présent, en suivant l'itinéraire de pensée que propose D. Sibony (2003), nous cherchons à découvrir ce qui rassemble les *morceaux* dispersés d'une sociologie au travers même de ce qui leur manque communément et originellement, il est possible de faire écho aux propos de P. d'Iribarne (1993) ; ce dernier souligne notamment la séparation dommageable entre sociologie et ethnologie, parce que de nature à *désenchanter le monde*.

C'est Max Weber (dont la religion a constitué le champ d'étude le plus important) qui a couplé l'effondrement des valeurs religieuses et le désenchantement du monde, formule qui sera reprise notamment en 1985 par Marcel Gauchet (2002). Après avoir proposé dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* paru en 1910 que les valeurs protestantes avaient influé sur le développement du capitalisme, Weber a tenté de poursuivre un gigantesque projet inachevé, consistant à mettre en œuvre une sociologie historique et comparative des grandes religions du monde<sup>402</sup>. Son but était de comprendre la crise des

<sup>400</sup> Cette réconciliation est à l'image même de la vie de Alain Touraine qui a accompagné sa femme gravement malade jusqu'à sa mort. Il révèle ainsi son itinéraire (2000, p. 200) : « J'ai le sentiment d'avoir cherché dans le social, le politique, etc., un divertissement pascalien, en perdant de vue ce qui est l'essentiel. Or l'essentiel, c'est que votre vie soit vraiment votre existence propre que vous construisez, et pas seulement la soumission à une série de déterminismes sociaux ».

<sup>401</sup> La sociologie dite « critique » est incarnée par Pierre Bourdieu et son école (Bénatouil, 2004).

<sup>402</sup> Zoroastrisme, hindouisme, bouddhisme, confucianisme, islam, judaïsme, christianisme, protestantisme, d'après la recension de *Sciences Humaines* (hors série n° 42, automne 2003).

religions traditionnelles et leur déclin provoqué par la montée en puissance de la science, l'apparition de l'individualisme, le développement de la bureaucratie.

*« La sociologie par laquelle ces sociétés [modernes] s'étudient elles-même, est largement une expression savante d'une sorte de vision indigène. Ses orientations fondamentales sont très tributaires des grands mythes qui font partie du sacré de nos sociétés. La référence au contrat social a pour celle-ci un rôle analogue à celui qu'ont dans la plupart des sociétés, les récits concernant les ancêtres mythiques des origines. Il est vrai que la plupart des grands sociologues, loin de célébrer sans retenue les effets des nouveaux mythes, ont, tels Max Weber, souligné les dangers d'un certain « désenchantement du monde ». Mais ils l'ont fait justement parce qu'ils ont cru que nos sociétés avaient rompu dans la réalité, et pas seulement dans leurs mythes avec l'ordre traditionnel. Et c'est la croyance en pareille rupture qui fonde la séparation entre la sociologie et l'ethnologie, traditionnellement vouée à l'étude des sociétés dites primitives ».*

Ph. d'Iribarne, 1993, p. XVI

## 1.4. De l'utilité des sciences sociales : la psychologie

Après un rapide positionnement historique de la science psychologique (1), trois domaines d'application sont abordés : la psychologie du travail (2), la psychologie clinique (3) et la psychologie culturelle et populaire (4), figurant un ensemble de terrains propices pour relever une *psychologisation* observée dans la société<sup>403</sup>, psychologisation à laquelle le phénomène coaching pourrait apporter sa contribution sur fond d'*individualisme démocratique*<sup>404</sup>.

### 1.4.1. Le positionnement historique de la science psychologique

La psychologie par définition est la science du psychisme (Dortier, 1998), posant dès lors la question de la définition du psychisme (Duruz, 1994). Le psychisme ne peut être défini sans que cette définition ne prenne place à l'intérieur d'un ensemble de prémisses. Ainsi selon les modèles prévalents, quatre courants peuvent être identifiés selon Duruz (1994) :

- le courant psychanalytique-psychodynamique, qui s'intéresse à la dimension interne de la personnalité, et à la dynamique endopsychique,
- le mouvement anti-mentaliste behavioriste, selon lequel la structure de la personnalité s'organise autour de deux pôles : le *habit* et le *drive*, mouvement ensuite enrichi par des apports du courant cognitif,
- le mouvement humaniste rogérien qui privilégie l'expérience concrète de soi dans l'ici et le maintenant,
- l'approche systémique dans laquelle le psychisme ou mental est considéré comme une unité réunissant dans une causalité circulaire, individu et environnement.

<sup>403</sup> Notamment par Castel et Le Cerf (1980).

<sup>404</sup> Au sens de M. Gauchet (2002).



Ainsi, mais souvent implicitement, le psychisme est défini par rapport à une double référence : d'une part une référence philosophique<sup>405</sup>, et d'autre part une référence socio-politique et culturelle.

#### 1.4.1.1. La filiation philosophique de la psychologie

« *Les rapports entre sciences humaines et philosophie ont toujours été ambivalents* » rappelle F. Dosse (1995, p.406). C'est au XIX<sup>ème</sup> siècle que la psychologie parvient à s'affranchir de la philosophie en s'affirmant comme une science expérimentale explique N. Duruz (1994)<sup>406</sup>. Cette autonomisation de la science psychologique s'appuie sur la pensée cartésienne. Par le renoncement à fonder la connaissance vraie des choses, dans leur essence, sur l'existence de Dieu, le recours à l'expérience subjective peut advenir avec le fameux *cogito ergo sum*. Mais la transposition de la méthode cartésienne fondée sur l'objet quantifiable des sciences naturelles peut-elle s'appliquer complètement à la science de l'âme ou du moins de la psyché ?

*« Mais que sait-on de l'homme intérieur en recourant à une telle méthode ? Le réel du psychisme se ramène-t-il à ce qui est objectif ? Ce que dit le psychologue a-t-il encore un lien quelconque avec ce qui avant Descartes était l'objet de la philosophie, la « psyché » ou l'âme, conçue comme principe même de la vie, c'est-à-dire du mouvement de transformation (métabolé<sup>407</sup>) par lequel le vivant tend de par lui-même à être ce qu'il est. La psychologie s'intéressant à l'individu psychologique est-elle encore concernée par ce que la philosophie moderne a successivement nommé sujet, conscience, esprit, personne ».*

N. Duruz, 1994, p. 20.

Duruz (1994) souligne alors pour la psychologie, la transformation de la connotation philosophique en connotation scientifique, notamment en matière psychiatrique. Freud ensuite, opère une rupture avec l'empirisme positiviste de la psychiatrie, en orientant progressivement la psychanalyse vers ce qui deviendra les sciences dites humaines. Cette nouvelle orientation prendra encore plus d'ampleur avec Jung dont la psychologie analytique s'appuie sur des fondements religieux (Bonnette, 1986). Des épistémologies concurrentes s'affrontent, qui peuvent être respectivement rattachées pour la première, aux sciences de la nature et sa méthode analytique et objectivante, et pour la seconde à l'anthropologie phénoménologique, considère Duruz (1994). Cette seconde perspective met en relief selon Binswanger<sup>408</sup> « *l'ordre historique, unique des contenus de l'expérience vécue de la personne*

<sup>405</sup> Duruz s'appuie sur Canguilhem (1958).

<sup>406</sup> Duruz s'appuie sur les travaux de Weber, Fechner, Wundt en Allemagne, de Galton en Angleterre et de Catell aux USA, travaux qui seront relayés en France par Théodore Ribot (1838-1906).

<sup>407</sup> « métabolé » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>408</sup> Cité par Duruz (1994, p. 23) à partir d'un article de Ludwig Binswanger de 1924 (1971, p. 61).

*spirituelle individuelle, en tant que sorte originaire ou noyau de toute expérience : bref l'histoire intérieure de la vie de la personne*<sup>409</sup> ».

#### 1.4.1.2. L'ancrage socio-culturel et politique de la psychologie

Souvent ignoré, l'ancrage socioculturel et politique de la psychologie mérite d'être souligné (Duruz, 1994). L'individualisme marque la culture occidentale, les sciences dites « psy » en résultent et y contribuent tout à la fois. *L'individualisme démocratique* pour reprendre l'expression de Gauchet (2002) rend possible un intérêt prononcé pour l'individu, au travers d'une pluralité de savoirs et de pratiques. Selon Duruz (1994), Gauchet a particulièrement bien dégagé la notion d'individu comme catégorie sociale et politique. Celui-ci montre comment « *le principe d'individualité s'est progressivement imposé dans l'histoire des formes sociales de l'être-ensemble des hommes* » (Duruz, 1994, p. 29). La société démocratique repose sur le principe de souveraineté des individus, l'individu lui-même n'étant pas réduit à l'être humain, alors conçu comme élément premier de la société, mais au contraire élargi à toutes les entités individuantes qui composent cette société, que ce soit au plan national, religieux, politique, professionnel, linguistique... Or dans une société démocratique, chacune de ces entités est appelée à faire valoir son droit à exister. La constitution du lien social ainsi engendré appelle dès lors une pluralité de pensées, de savoirs et de pratiques sociales qui se confrontent, voire s'affrontent, face à un appareil étatique chargé de garantir, par la voie de la négociation, les compromis ou les contrats. Lors des indispensables régulations, le consensus social n'est pas toujours possible, ou bien il se fait au prix de sacrifices individuels. La psychologie est alors sollicitée pour prendre en charge le *malaise de la civilisation* favorisant une psychologisation de la vie sociale<sup>410</sup> susceptible d'engendrer des effets pervers. « *Le processus d'individuation produit par l'être-ensemble démocratique ne propose pas de valeurs socialement partagées pour donner sens à l'existence* » considère Duruz (1994, p. 40), pour qui, l'affirmation sans limites des droits de l'individu se couple à sa souffrance psychique, sollicitant dès lors le psychologue.

#### 1.4.2. En psychologie du travail

Lévy-Leboyer *et al.* (2001) tentent d'embrasser pour les RH, les apports de la psychologie du travail. Ils introduisent leur réflexion par une préface intitulée « *de la théorie à la pratique et de la pratique à la théorie* ». Selon ces auteurs, la psychologie du travail est un domaine qui a progressé sous la pression de l'environnement, en apportant des résultats notables, notamment dans les périodes cruciales : la Guerre de 14-18 a permis le développement des méthodes de sélection, la dépression des années 30 a généré le développement des activités de conseil et d'orientation professionnelle, la Seconde Guerre mondiale a suscité une avancée importante

<sup>409</sup> En caractères gras dans le texte cité par Duruz.

<sup>410</sup> N. Duruz s'appuie sur les travaux de Castel (1981).

des méthodes d'évaluation, indépendantes de la culture et de l'appréciation des qualités de leader.

La période actuelle, marquée par la globalisation de l'économie, l'accroissement de la compétition et l'apparition de nouvelles formes de travail, met l'accent, entre autres choses, sur la formation, le développement des compétences, la coopération au-delà des divergences culturelles, les effets des restructurations sur le moral et l'implication au sein de l'entreprise. Lévy-Leboyer *et al.* (2001, p. XXV) dressent un tableau nuancé dans lequel ils tentent de dépeindre la réalité des relations entre le milieu des chercheurs et enseignants en psychologie du travail et celui des gestionnaires des ressources humaines. « *On peut donc faire un double constat concernant la psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines. A côté du développement actuel des recherches et de leurs résultats, aussi bien au plan international, qu'à l'intérieur de notre pays, la dissémination de ces résultats reste insuffisante. Elle est pourtant souhaitable à une époque où la bonne solution des problèmes posés aux gestionnaires des ressources humaines contribue de plus en plus au succès et à la compétitivité des entreprises* ».

### 1.4.3. En psychologie clinique

Le champ de la psychologie clinique<sup>411</sup> a vu se développer des méthodes innovantes avec l'apparition des stratégies de thérapies brèves qui visent à résoudre en peu de temps et de manière efficace la plupart des problèmes psychologiques (Watzlawick et Nardone, 2000). La démarche emprunte aux techniques anciennes de persuasion de la rhétorique grecque, à l'art chinois du stratagème, mais aussi à la réflexion contemporaine sur la suggestion et l'hypnose. Elle bouscule la perspective classique analytique, notamment par son souci d'efficacité mesurée par la disparition d'un symptôme, d'une phobie... Au plan épistémologique, il s'agit d'une remise en cause du positivisme au profit du constructivisme, projetant alors simplement une solution qui *convienne* à la réalité empirique, en renonçant à identifier la *correspondance* avec une quelconque réalité ontologique<sup>412</sup>.

Dans le champ clinique, Watzlawick apparaît comme le chef de file actuel des principes de la stratégie de la thérapie brève. Il distingue clairement, d'une part, une *réalité de premier ordre* relevant d'une réalité objectivement mesurable, perceptible par les sens ayant à voir avec les propriétés physiques des objets de notre perception et d'autre part, une *réalité de second*

<sup>411</sup> Reuchlin (1977, p. 28) considère le champ de la psychologie clinique comme plus étendu que celui de la psychiatrie : « Ses frontières sont incertaines : elle est concernée par les sujets qui, sans être considérés comme des malades, éprouvent des difficultés d'adaptation ; on peut considérer aussi qu'elle est concernée par toute intervention à l'échelle individuelle, comme il s'en pratique en psychologie scolaire, en orientation scolaire et professionnelle, etc. ».

<sup>412</sup> Pour illustrer la différence entre la convenance (constructivisme) et la correspondance (positivisme), la métaphore de la clé et de la serrure est souvent évoquée. Ainsi plusieurs clés conviennent pour ouvrir une serrure sans forcément correspondre exactement à la serrure pourtant ouverte. Par exemple, Giré (1988, p. 15) explique que dans le cadre des *problématiques clés-serrures*, des *problèmes-serrures* ne trouvent pas de *réponses-clés* qui viendraient les ouvrir ou les fermer définitivement.

ordre relevant d'une signification et d'une valeur attribuées aux objets de la perception<sup>413</sup> (2000a, 2000b). Le thérapeute travaille d'abord sur cette réalité de second ordre qui passe au premier plan dans l'approche clinique ainsi conçue. « *Nous constatons que l'immense majorité des problèmes humains n'implique que la réalité de second ordre* » souligne Watzlawick (2000b, p. 146), particulièrement en matière de relation humaine, s'éloignant dès lors de la vérité platonicienne et de son souci d'objectivité.

#### 1.4.4. Vers une psychologie cognitive, culturelle et populaire

Le psychologue américain Jérôme Bruner, un des fondateurs des sciences cognitives, a tenté dans ses travaux de percer le mystère de la formation de la signification dans l'esprit humain. Avant lui bien d'autres s'étaient interrogés, poursuivant ou forgeant un questionnement central autour d'une alternative dont la première branche pourrait être figurée par l'approche de la philosophie rationaliste (Descartes<sup>414</sup>, Leibniz<sup>415</sup>) et dont la seconde serait figurée par les empiristes comme John Locke<sup>416</sup> et David Hume<sup>417</sup> pour qui la connaissance procède de l'expérience. Depuis, face aux développements technologique et biologique dans le champ des sciences cognitives, J. Bruner (2001) plaide<sup>418</sup> pour la prise en compte renforcée de la culture au sein du territoire psychologique qui a été, et reste dominé par ce que Allport appelait « *la méthodolâtrie* » et « *les petites méthodes bien nettes* » (cité par Bruner, 2001, p. 13). La méthodolâtrie donne la première place aux tests et à la mesure, aboutissant notamment au fameux aphorisme souvent prêté à Binet « *L'intelligence, c'est ce que mesure mon test* » (p. 111). Au-delà, au plan épistémologique, Bruner (2001, p. 15) remet en cause les trois idéaux de la science positiviste que figurent réductionnisme, explication causale et prédiction « *qui n'ont pas besoin d'être traités comme la Sainte Trinité* ».

La révolution cognitive, à l'origine, rappelle Bruner (2001), envisageait l'union des travaux de la psychologie à ceux de l'anthropologie, de la linguistique de la philosophie, de l'histoire et du droit. Dans ce contexte, l'étude des règles qui influent sur l'action des hommes s'apparente davantage aux règles telles qu'elles sont conçues chez les grammairiens que chez les scientifiques<sup>419</sup>. Ce plaidoyer global pour la prise en compte renforcée de la culture, y

<sup>413</sup> Watzlawick (2000, p. 30) raconte l'histoire étonnante d'un hypnotiseur respecté qui découvre chez son hôte des parterres de fleurs sur les surfaces horizontales. Sujet à une forte allergie aux fleurs fraîchement coupées, l'hypnotiseur ressent une sensation de brûlures au nez et aux yeux qui s'arrête lorsque son hôte lui fait remarquer que les fleurs sont artificielles.

<sup>414</sup> Pour René Descartes (1596-1650), penser c'est raisonner (*Sciences humaines*, hors série n° 35, hiver 2002).

<sup>415</sup> Pour Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716), penser c'est calculer (*Sciences humaines*, hors série n° 35, hiver 2002).

<sup>416</sup> John Locke philosophe anglais (1632-1704) a notamment publié un essai sur la compréhension humaine, paru à partir de 1696 : « *An Essay Concerning Human Understanding* » traduit peu après en français sous le titre « *Essai sur l'entendement humain* » (Le Moigne dans la préface de Avenier, 2000, p. 8).

<sup>417</sup> David Hume philosophe et historien écossais (1711-1776).

<sup>418</sup> Bruner (1991, p. 17) s'appuie sur les critiques, qu'il qualifie lui-même de « peu complaisants », que sont Hubert L. Dreyfus, et Stuart E. Dreyfus avec Tom Athanasiou (1986) et Terry Winograd (1987).

<sup>419</sup> Cette préoccupation rejoint celle de la jurisprudence, selon les propos du juriste Paul Freund (*Annuals Reports of the Harvard University Center for Cognitive studies*, Cambridge, Mass. : 1961-1969).

compris populaire, dans la psychologie, est le prix à payer pour accéder à une interprétation plausible renonçant dès lors à une explication causale du comportement humain.

*« Insister sur une explication en terme de « causes » nous interdit tout simplement d'essayer de comprendre comment les êtres humains interprètent leur monde et comment nous<sup>420</sup> interprétons leurs<sup>421</sup> actes d'interprétation. Si nous considérons que l'objet de la psychologie (et de toute entreprise intellectuelle) est d'atteindre à la compréhension, pourquoi faudrait-il nécessairement et dans tous les cas comprendre par avance<sup>422</sup> le phénomène à observer, ce que prétend faire la prédiction ? Les interprétations plausibles ne sont-elles pas préférables aux explications causales, particulièrement lorsque pour parvenir à l'explication causale nous sommes contraints d'artificialiser ce que nous étudions au point qu'il est difficile d'y reconnaître une représentation de la vie humaine ? ».*

J. Bruner (2001, p. 15)

En dernier ressort, dans la psychologie culturelle selon Bruner, l'individu se constitue au fur et à mesure de sa propre histoire<sup>423</sup> un *self* à la fois stable et évolutif au travers d'un processus conjoint de discours et d'expériences, permettant l'apprentissage dans un univers *situé et distribué*<sup>424</sup>, en empruntant largement à la psychologie populaire. Pour Bruner (2001) la psychologie populaire est moins un ensemble de propositions logiques, qu'une pratique du récit et du conte puisant dans les histoires, les mythes et les genres littéraires. Cette psychologie s'appuie alors sur la narrativité, la capacité de l'homme à se dire, se raconter car *« parler de sa vie est une construction »* (Bruner, 2001, p. 134), en empruntant si besoin, aux formes convenues de la rhétorique.

*« Nous réalisons notre identité personnelle et la conception que nous avons de nous-même au travers de l'utilisation de la configuration narrative, et nous faisons de notre existence un tout en la comprenant comme l'expression d'une histoire unique qui se déroule et se développe... Nous sommes au milieu de notre histoire et nous ne pouvons être sûr de la manière dont elle s'achèvera ; nous devons constamment réviser l'intrigue tandis que de nouveaux événements sont ajoutés à notre vie. Le self n'est ainsi pas une chose statique ou une substance, mais une configuration d'événements personnels dans une unité historique qui inclut, non seulement ce que l'on a été, mais aussi des anticipations sur ce que nous serons. »*

(J. Bruner, 2001, p. 129 qui cite D. Polkinghorne<sup>425</sup>)

<sup>420</sup> « nous » est en italiques dans le texte originel.

<sup>421</sup> « leurs » est en italiques dans le texte originel.

<sup>422</sup> « par avance » est en italiques dans le texte originel.

<sup>423</sup> Bruner (2001) considère que le travail important de l'école française des *Annales* sur l'histoire de la vie privée pourrait permettre de comprendre l'émergence du self occidental.

<sup>424</sup> Brunner précise que la notion d'apprentissage distribué avait déjà été consensuée par certains anthropologues, mais qu'elle a reçu une nouvelle impulsion avec les nouvelles technologies.

<sup>425</sup> D. Polkinghorne (1988, p. 150).

## Synthèse de la section 1

Ce périple exploratoire au sein des SHS s'avère certes incomplet au regard du champ *a priori* considéré, mais il se révèle susceptible de permettre une émergence de sens, au travers même du chemin parcouru et de sa diversité nomade, le cheminement étant constitutif de la méthode de recherche exploratoire.

Il apparaît, en synthèse, que le poids de l'économique résonne (voire raisonne) au sein d'un capitalisme dominant, aux couleurs d'un libéralisme plus ou moins régulé par les instances de gouvernance. En face et en tension, une sociologie riche, mais peut-être dispersée, au risque de la division, se déploie en laissant advenir progressivement dans ses modes de pensée et de recherche, l'idée d'un sujet cognitif de plus en plus compétent au-delà des visions classiques de l'agent dans la science économique ou de l'automate social dans la science sociologique. La science psychologique participe à ce mouvement qui envahit la sphère sociétale où, au nom même d'un individualisme démocratique, l'individu devient majuscule, porteur à son tour de la tension récurrente entre social et économique.

Deux niveaux de lecture semblent alors pouvoir être mis en exergue. Ces deux niveaux de lecture sont opérés en considérant deux niveaux de perception de la réalité qu'il est possible, comme le recommande Watzlawick (2000a, 2000b) de distinguer, entre l'image de la réalité perçue d'une part, qui constitue la réalité de premier ordre et la signification qui lui est attribuée d'autre part et qui constitue la réalité de deuxième ordre. Dans le présent contexte, la réalité de premier ordre emprunte la voie d'une approche dite réaliste. Elle s'appuie davantage sur des perspectives macro, globales, externes, chiffrées, biologiques et technologiques : elles mettent en relief la tension entre économique et social. La réalité de second ordre emprunte la voie d'une perspective existentielle. Elle s'apparente aux significations attribuées à ce premier niveau de réalité dans les représentations mêmes qu'elle engendre. Elle se loge davantage dans une approche micro, locale, interne, voire intime, psychique, poétique, mettant en relief la dimension culturelle et cognitive de l'humaine condition.

Un monde désenchanté est alors susceptible de se profiler, comme réalité collective de deuxième ordre, répondant au monde du progrès économique et social qui s'essouffle dans sa capacité à engendrer unité et espérance, malgré la surenchère d'information offerte. La multiplication des réponses, qui en raison de leur pluralité et de leur diversité mêmes ne donnent pas de Réponses majuscules, invite les sujets à créer leurs propres réponses, favorisant un mouvement de psychologisation. En toile de fond, une science, qui après avoir suscité l'espérance explicative globale et universelle, ne dit pas sûrement ce qu'il en est de la Société et ce qu'il en est de l'ordre social, au profit d'une approche plus pragmatique que critique où les sciences de gestion pourraient prendre leur place.

## SECTION 2

# LES SCIENCES DE GESTION A L'AUNE DE LA PERFORMANCE

L'articulation de cette section peut se lire modestement à l'abri de la réflexion proposée par A. C. Martinet (1990b, p. 23) : « *Comme d'autres disciplines, la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants, des processus de tri pointant les enseignements caducs et hiérarchisant les besoins de recherche* ». Ainsi, deux temps de respiration sont ici proposés qui permettent de poser une approche théorique englobante dans une perspective dialectique : d'abord une lecture de l'encore jeune discipline que constituent les sciences de gestion, discipline hier portée par une volonté d'académisme scientifique et peut-être soumise aujourd'hui à un devoir d'in-discipline qui remet en cause l'immutabilité des pensées à propos de l'action efficace (1) ; ensuite le mystère de la performance, thématique récurrente de la gestion, est abordé dans ses dynamiques individuelle et collective (2).

### 2.1. Les « jeunes » sciences de gestion : entre académisme et in-discipline

La gestion doit faire face à deux difficultés majeures : sa jeunesse en tant que discipline scientifique plus ou moins bien constituée, et son territoire, non clairement circonscrit et largement diffus. Un questionnement épistémologique sur la nature et la pertinence de la recherche en gestion, déjà existant dans les années 80, a pris de l'ampleur dans les années 90 des deux côtés de l'Atlantique (Tranfield, 2002). Ce questionnement se développe en France également (Martinet, 1990a) et il tend à se poursuivre (David, Hatchuel et Laufer, 2002) en redessinant les fondations théoriques d'une discipline, au-delà d'une légitimité pratique et professionnelle de plus en plus reconnue. Après la mise en relief d'un historique paradoxal de la gestion (1), *la méthode* comme alibi de scientificité pour la discipline est mise en question (2) pour proposer des sciences de gestion qui se définiraient davantage par leur projet que par leur objet (3). Examinée comme discipline au service d'une action collective efficace, la gestion, dans une perspective institutionnelle, aurait à interagir avec les systèmes de légitimité en vigueur. Pour cela gestion et rhétorique semblent devoir se lier (4) soulignant dès lors la non séparabilité des savoirs et des relations (5).

#### 2.1.1. Un historique paradoxal

En tant que pratique, à la différence de l'économie, la gestion semble incontournable (Galambaud, 2002) et peut se réclamer d'une très ancienne généalogie (Hatchuel, 2002).

*L'Economique* de Xénophon<sup>426</sup> était un art de la gestion souligne Martinet (1990b). En revanche « *les sciences de gestion restent les plus jeunes des sciences sociales, tout du moins dans leur histoire universitaire (...)* » relèvent David *et al.* (2002, p. 1). En effet, la gestion n'a été reconnue par le CNRS comme discipline scientifique autonome qu'en 1983 rappelle Tézenas du Montcel (1991) et elle semble encore à la recherche de fondations épistémologiques solides. Les sciences de gestion restent cependant les filles naturelles des sciences économiques qui étudient les institutions, les ménages et les échanges majoritairement appréciés en termes de flux quantifiés : prix, salaires, impôts, crédits, loyers, changes (Boyer, Equilbey, 1990, p. 173).

Deux sources principales peuvent être appréhendées comme aliments naturels des sciences de gestion, chacune de ces sources reposant sur un paradigme dominant (Martinet, 1990b)<sup>427</sup> :

- celui du management<sup>428</sup> d'une part, la problématique dominante consistant à identifier les situations de décisions, sur la base d'un archétype par fonctions,
- celui de l'administration<sup>429</sup> d'autre part, la problématique dominante consistant à identifier des procédures administratives par niveaux.

Le paradigme du management fut principalement *développé* dans les Écoles de Commerce, tandis que le paradigme de l'administration s'est déployé dans les facultés de Droit et de Sciences Economiques. La séparation entre ces deux voies, sous l'égide du pragmatisme et de l'opérateur pour l'une, et du théorique et du culturel pour la seconde, a tendance à s'amenuiser<sup>430</sup>. « *Pensées au début du XX<sup>ème</sup> siècle comme un projet éducatif des chefs d'entreprise* » (David *et al.*, 2002, p. 3), les sciences de gestion ont pu être démunies, car en déficit de projet scientifique et autonome. A. Hatchuel (2002, p. 9-12) distingue trois périodes dans l'histoire des sciences de gestion en France<sup>431</sup> :

- 1900-1939 : un projet éducatif et initiatique qui vise à redéfinir les anciennes figures du chef d'entreprise et du patron afin d' « *initier une nouvelle classe de dirigeants à une conception nouvelle de la direction des affaires* ». Les hommes clés sont les dirigeants.
- 1947-1965 : un projet d'ingénierie qui pense son développement comme un perfectionnement continu des techniques, au travers d'un archipel de spécialités professionnelles qui se constitue au risque « *d'un éclatement en métiers étanches et en*

<sup>426</sup> Xénophon (v. 430 – v. 355 av. J.-C.) écrivain, philosophe et homme politique grec. Il fut l'élève de Socrate.

<sup>427</sup> Martinet (1990b) s'appuie sur Le Moigne (1984).

<sup>428</sup> Avec Herbert Spencer, Vilfredo Pareto, Emile Durkheim, Max Weber.

<sup>429</sup> Avec Frédérick Taylor, Henri Fayol, Peter Drucker, Igor Ansoff, Octave Gélinier.

<sup>430</sup> Les écoles de management dont l'enseignement se veut pragmatique et opératoire ont développé une proximité étroite avec les entreprises et imposent à leurs élèves des périodes d'insertion de plus en plus longues sur le terrain. Les Universités confient leurs étudiants à des enseignants universitaires chercheurs. Notons cependant que cette opposition tend à se réduire en France comme le note Martinet, avec l'autonomie des sciences de gestion vis-à-vis des disciplines juridique et économique, tandis que les écoles de commerce développent un académisme renouvelé en matière de recherche. Toute cette évolution se joue actuellement sur fond de réforme de l'enseignement supérieur visant l'homologation et l'homogénéisation en Europe des trois niveaux académiques « Licence, Master, Doctorat ».

<sup>431</sup> La progression proposée pourrait être validée au prix d'une périodisation aménagée pour d'autres pays (Hatchuel, 2002).



*spécialités isolées* ». Les hommes clés sont les cols blancs avec les ingénieurs et cadres.

- depuis 1965 : crises et avancées d'une discipline « *carrefour* » avec d'une part, une interrogation croissante sur les fondements et d'autre part, une multiplication des perspectives théoriques.

### 2.1.2. *Le deuil de la méthode alibi*

Le souci fréquent d'académisme de la recherche en sciences de gestion se manifeste par une subordination à *la méthode*. Ainsi la discipline a-t-elle préférentiellement développé, par souci de légitimité, une démarche des plus académique dans laquelle « *le modèle hypothético-déductif empiriquement « validé » sur un échantillon « représentatif » reçoit parfois le label de procédure canonique pour l'accès à certaines revues* » (Martinet, 1990b, p. 23). En s'appuyant sur la pensée de P. Lorino<sup>432</sup>, Martinet (1990b, p.13) souligne « *l'utopie complète, cohérente, aristotélicienne* » susceptible d'empêcher la rupture épistémologique nécessaire pour sortir d'une « *mécanique rationnelle et céleste, maîtrise totale de la complexité* ». Il plaide, en s'appuyant ensuite sur A. Giré (1988) en faveur d'une ouverture de la méthode, pour sortir du « *piège soigneusement tissé de Descartes à aujourd'hui en passant par Auguste Comte* » (p. 27)<sup>433</sup>.

Selon Thiétart (1999, p. 4), cet académisme est issu du « *modèle dominant nord-américain caractérisé par des démarches quantitatives, déductives* » comportant parfois « *un accent immodéré sur la technique* » alors qu'en Europe le modèle est plus qualitatif et inductif au risque d'être qualifié d'approximatif<sup>434</sup>. Selon le Canadien Richard Déry (1997), cet académisme dominant peut être mis en relation avec la difficulté rencontrée par les chercheurs quant à la nature même de leur discipline. En effet, au-delà de la relative jeunesse de la discipline déjà soulignée et de ses origines en termes de filiation, la nature même de la gestion pose question. Sur un ton volontairement pamphlétaire, Déry explique : « *La gestion est un territoire pratique et théorique totalement éclaté, fragmenté, hétéroclite, dispersé et morcelé* » (p. 27). Déry met en scène deux personnages emblématiques : le premier, *Homo administrativus* (alias le gestionnaire) pratique un métier qui n'est pas réellement un métier mais qui tire précisément sa spécificité de son imprécision même. Le second est le double du premier : *Homo academicus* (alias l'enseignant chercheur en gestion). *Homo academicus* souhaite compenser les frontières floues de la discipline au service de laquelle il met sa réflexion en œuvre. Il est alors confronté à une alternative : ou il se réfugie dans les bras d'une

<sup>432</sup> Voir *L'économiste et le manager* (1989, p.65-66). Philippe Lorino a, depuis, publié d'autres ouvrages dont *Comptes et récits de la performance* (1995) où il poursuit sa critique épistémologique de la gestion, évoluant alors vers un constructivisme social (Véran, 1995).

<sup>433</sup> Martinet s'appuie sur la réflexion du mathématicien Alain Giré (1988) qui considère que le courant dominant de la science conjugue la méthode cartésienne et la méthode expérimentale héritée de Claude Bernard.

<sup>434</sup> Thiétart explique que la longue tradition de recherche en Sciences sociales en Europe a influencé ce deuxième type de recherche, alors que le continent américain est fortement marqué par le behaviorisme, dans le cadre de théories positives.

discipline mieux circonscrite que la gestion (l'économie, la statistique, la psychologie, la sociologie...) <sup>435</sup>, ou il tente d'embrasser un maximum de disciplines, au risque de s'adonner au bricolage. Déry considère alors la nécessaire *indiscipline* dont doit faire preuve et que doit assumer *Homo academicus* pour dépasser l'alternative de la discipline et du dilettantisme : « *Homo academicus doit tirer les leçons de sa double négation : il n'est ni praticien, ni discipliné (...) Condamné à l'errance entre les disciplines, il ne peut être que ce qu'il est, un fabuleux contrebandier transdisciplinaire qui, de son non-lieu interdisciplinaire, pratique fébrilement l'indiscipline tout en rêvant au territoire pratique à inventer* » (p. 33).

Tranfield (2002, p. 379) interroge de son côté à propos des particularités de la recherche en sciences de gestion : « *What made management research unique and different from associated disciplines such as business economics, industrial sociology, organisational and occupational psychology, psychology or corporate anthropology ?* ». Il répond partiellement en considérant les caractéristiques d'une recherche en management :

- dans sa dimension cognitive, elle relèverait en premier lieu, davantage du *soft* que du *hard* car elle utilise plusieurs paradigmes, et elle mobilise en second lieu une perspective appliquée (*applied*) plutôt que *pure*, car au service des praticiens ;
- dans sa dimension organisationnelle et sociale ensuite, la recherche en management relèverait davantage du *divergent* que du *convergent* car les frontières de la discipline sont irrégulières et que les questions sont plus ouvertes que fermées, impliquant dès lors des territoires intellectuels disséminés (*rural* plutôt que *urban*).

Au plan de la discipline stratégique, qui a elle-même vocation englobante en gestion, il s'agit selon Martinet (2002) de prendre de la hauteur par un travail épistémique pour mieux revenir au terrain, dans une visée holiste acceptant, si ce n'est revendiquant l'*in-discipline* :

- prendre de la hauteur dans une épistémologie de l'activité de conception plutôt constructiviste <sup>436</sup>,
- revenir au terrain <sup>437</sup> en acceptant le *tâtonnement* souligné par M.-J. Avenier (1997a) et en faisant converser différents acteurs dans une perspective interprétative plutôt qu'analytique (Lester *et al.* 1998) soulignant alors le rôle clé des *accordeurs*, personnes de synthèse (*alloy people*) (Piore *et al.*, 1997).

### 2.1.3. Une science qui se définit par son projet

Aujourd'hui, les sciences de gestion pourraient se concevoir et se pratiquer comme une science dont l'objet ne serait pas un type d'organisations ou un type de phénomènes ou encore des faits mais « *une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la*

<sup>435</sup> Déry illustre : « Un professeur-chercheur de gestion qui s'enfermerait, par exemple, dans l'économie pour conceptualiser et enseigner la gestion ferait œuvre d'économiste, et ses étudiants seraient alors privés d'un cours de gestion » (1997, p. 29).

<sup>436</sup> Dans la lignée des travaux de Simon (1974) et de Le Moigne (1980).

<sup>437</sup> Martinet évoque le bâton d'aveugle de Hafsi (1997).

décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription... » (David et al., 2002, p. 2), éclairant dès lors des questions théoriques transversales à l'ensemble des sciences sociales. De leur côté, les praticiens de la gestion sont légitimement invités à se fédérer à travers la *quête de la performance*, telle que l'évoque Galambaud (1998, p. IX) : « *La gestion, en tant que discipline explore le mystère de la performance d'une organisation. En tant que pratique, elle est une quête de cette performance* ». Ainsi, au-delà des multiples questions qui se posent, sur les méthodes de recherches en management (Tranfield, 2002), concernant aussi bien la nature même du management, l'existence de son objet, les démarches d'investigation, les outils à mettre en œuvre, « *la science de gestion se définit par son projet<sup>438</sup> qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs<sup>439</sup> au sein des organisations* » (Le Moigne, 1990, p. 116), dans une finalité fédératrice qui soit mise *in fine* au service des acteurs (Wacheux, 1996 ; Thiétart, 1999).

En synthèse, les sciences de gestion, pourraient :

- se concevoir dans leur filiation avec les sciences économiques et sociales,
- vivre des divisions par leurs méthodes culturelles de recherche,
- se nourrir des problématiques de l'action collective et se problématiser pour (re)-définir leur objet,
- se finaliser dans la conception de projets intelligibles donc argumentés au service des acteurs en charge du management des organisations,
- se réunir dans leur quête de performance, sans en nier le mystère.

Peut-on lire aujourd'hui dans l'évolution des sciences de gestion, la réalisation de cette hypothèse prospective de Le Moigne (1993, p. 135)<sup>440</sup> selon laquelle : « *lorsque les positivismes cesseront de dominer les institutions scientifiques, dans peu d'années maintenant, les sciences de gestion d'aujourd'hui deviendront les sciences de l'ingénierie des organisations sociales* » ?

#### **2.1.4. La rhétorique, paradigme fédérateur pour la gestion ?**

Dans une optique très générale développée par Laufer (2002a), l'action managériale peut être conçue comme un cas particulier d'action sociale. Celle-ci, de par sa nature même, est susceptible d'engendrer des conflits, quant à la légitimité des actions considérées. Weber a montré que, dans les Etats nations modernes, la violence privée était interdite et qu'elle restait l'apanage exclusif de l'Etat<sup>441</sup>. La résolution des conflits privés ne peut donc se faire que par

<sup>438</sup> « projet » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>439</sup> « représentation intelligible des interventions des acteurs » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>440</sup> En 1984, Le Moigne proposait déjà « les sciences du génie organisationnel ».

<sup>441</sup> Laufer (1996) précise qu'il n'en a pas toujours été ainsi. L'histoire du duel en France et de son interdiction le montre.

la parole et l'argumentation, ce qu'Habermas appelle *l'agir communicationnel*. Le management ne serait qu'un langage administratif particulier, de plus en plus enseigné. Le caractère social de ce langage est alors avéré dans la mesure où sa maîtrise apparaît comme nécessaire.

La période actuelle peut être lue comme celle du management de l'impossible selon Laufer (2002a, p. 78) : « *Il s'agit de résoudre les contradictions et les paradoxes résultant du fait qu'il est à la fois nécessaire et impossible de disposer de systèmes de symboles simples partagés par tous* ». Les acteurs sociaux que sont les entreprises et administrations, sont tenus d'anticiper sur l'éventuelle mise en cause de leur légitimité par l'opinion publique. Remarquons que la posture développée par Laufer est proche de celle des néo institutionnalistes<sup>442</sup> américains qui considèrent, selon Livian et Baret (2002, p. 294) que « *les dirigeants vont s'efforcer de mettre en place des formes structurelles essentiellement parce qu'elles seront perçues comme légitimes par les partenaires de l'organisation* ».

Quête de performance et quête de légitimité ont alors partie liée : « Désormais gérer c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre le management de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes » déclare Laufer (2002a, p. 81). La condition essentielle que recherche tout manager est la confiance, cette institution invisible mais nécessaire selon l'économiste américain Kenneth Arrow (Laufer, 1996) car la firme s'inscrit non seulement dans un secteur économique, mais également dans un secteur sociétal, soulignant alors l'inscription institutionnelle de la gestion en général, mais également de la GRH (Livian et Baret, 2002).

Au-delà d'un appui des néo institutionnalistes, la mission de légitimation proposée aux sciences de gestion par Laufer (2002a) peut trouver un autre support dans le cadre de perspectives anthropologiques, dans une équation où l'instrumental laisse place aussi au symbolique. Les propos de Bruno Latour<sup>443</sup> sont éclairants (1996, p. 15) :

« *Le choix pour les sciences de la gestion me paraît être celui-ci : accroître le mythe scientifique et technique et donc espérer gagner une scientificité supérieure en imitant non pas les sciences exactes, mais ce que les épistémologues imaginaient naguère des sciences exactes, ou à l'inverse se réanthropologiser<sup>444</sup>, c'est-à-dire chercher au contraire, tout ce qui (...) est capital dans la construction des organisations et des institutions : le rythme, la forme, la pompe, la fiction, l'artifice, l'obscurité, l'ensemble de ce qui passe souvent pour des dysfonctionnements, pour les restes archaïques des organisations, mais qui au contraire, si j'ai raison, donne tout son intérêt aux sciences de la gestion (...)* » .

B. Latour (1996, p. 15)

<sup>442</sup> D'origine sociologique, le néo institutionnalisme américain s'est développé à la fin des années 70. Son objectif est d'élargir la perspective béhavioriste jusqu'alors dominante, en lui adjoignant la considération selon laquelle, les faits sociaux sont influencés par les institutions (Livian et Baret, 2002).

<sup>443</sup> Rappelons que Bruno Latour est historien et sociologue des sciences.

<sup>444</sup> Souligné par nous.

### 2.1.5. La non séparabilité des savoirs et des relations en gestion

Dans la perspective développée par A. Hatchuel (2002), l'action n'est pas considérée comme un phénomène naturellement observable, mais comme une modification du monde à concevoir. Classiquement, dans la théorie économique, l'action est la conséquence d'une connaissance ou d'une croyance sur un intérêt : « *Chaque acteur agit selon ce qu'il croit savoir de son intérêt et des intérêts d'autrui* » (p. 31). Symétriquement dans les diverses théories sociologiques, l'action est conçue comme une conséquence des relations que chacun entretient avec les autres et qui pèsent sur lui. « *Ces relations déterminent donc la conception des intérêts particuliers* » (p. 31).

La distinction entre théorie économique et théorie sociologique s'organise en opposant ces deux opérateurs de conception de l'action que sont les savoirs pour la théorie économique et les relations pour la théorie sociologique. Les sciences de gestion, quant à elles, mêlent depuis toujours les deux visions : elles ont du penser les savoirs pour construire des outils de gestion, mais aussi penser des relations de dépendance ou de complémentarité pour former des structures. *Savoir et relation* peuvent, alors être considérés comme des opérateurs axiomatiques inséparables dans une théorie de l'action collective humaine.

La prise en compte de *savoir* comme opérateur axiomatique renverse la métaphysique de la rationalité. Dans la conception classique la rationalité est substantive, revisitée par Simon, elle devient limitée. « *L'idée d'une rationalité limitée est tautologique* » explique Hatchuel (2002, p. 32). La rationalité est certes une adaptation des moyens aux fins, mais surtout des moyens connus aux fins connues. Il n'y a pas de savoir sans réflexivité sur ce savoir. En tant qu'axiome, le savoir précède la rationalité. De plus, un savoir ne peut être étiqueté comme tel que si un autre sait ce qui est su (ou ignoré). Un exemple<sup>445</sup> devrait illustrer cette inséparabilité entre savoir et relation qui fait dire à Hatchuel (2002, p. 33) : « *Une relation est donc à la fois un savoir sur ce qui « relie » des acteurs et une condition pesant sur les savoirs détenus par chacun* ».

*Prenons l'exemple d'une relation du type : « A est un maître et B son esclave ». Que devient cette proposition si nous ajoutons que « A et B ignorent que leur relation est du type maître-esclave » ou que « l'un sait qu'il est le maître (ou l'esclave) et l'autre ne le sait pas » ? Dans tous les cas, on voit que la proposition initiale doit être redéfinie en tenant compte de ce que savent A ou B. On peut imaginer que « A et B ne sachent pas qu'ils sont maître et esclave, tout en l'étant<sup>446</sup> », mais il faudrait alors introduire un tiers C qui « sait », sur A et B, ce que A et B ne savent pas eux-mêmes. Mais alors, comment le sait-il ? Quelles sont les relations entre C et A ou B qui rendent ces savoirs possibles ? ».*

A. Hatchuel (2002, p. 33)

<sup>445</sup> Inspiré de la dialectique hégélienne (*Phénoménologie de l'esprit*, deux volumes publiés en 1806-1807)

<sup>446</sup> « tout en l'étant » est en caractères italiques dans le texte original.

La non séparabilité des axiomes *savoir* et *relation* fait évoluer la vision classique sociologique du pouvoir vers la notion de rapports de prescription. Hatchuel (2002) propose l'examen de deux figures, ici particulièrement intéressantes, dans la mesure où ces deux figures sont celles que le coaching semble pouvoir, peut-être vouloir faire évoluer : celle du chef et celle de l'expert.

La figure du chef a évolué et évolue encore et la hiérarchie est une notion limite et instable qui doit s'autolimiter pour demeurer. La relation hiérarchique se reconstruit inévitablement en fonction des savoirs concernés. La figure de l'expert est différente, elle constitue de plus en plus un attracteur de l'action collective car elle est compatible avec une large palette de l'action collective. Hatchuel (2002, p. 36) souligne que « *Les entreprises ont été conduites à explorer, beaucoup plus que d'autres collectifs, ce continuum des formes de prescription. Il en a résulté l'invention de figures nouvelles et distinctes du rapport de prescription : la responsabilité opérationnelle, la responsabilité fonctionnelle, les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre, l'animation, l'assistance, la facilitation, l'accompagnement* ».

***Le coaching pourrait être une de ces figures nouvelles des rapports de prescription dans l'entreprise faisant évoluer tout à fois les figures du conseil expert et du manager, dans une nouvelle posture générique, dite d'accompagnement, au service de la performance.***

## 2. 2. Le mystère de la performance<sup>447</sup>

La perspective du monde de la gestion relève toujours peu ou prou, et légitimement du concept de performance, facilement arrimé à la bannière de l'efficacité ce qui suppose la plupart du temps une approche philosophique à dominante pragmatique, d'essence utilitariste souvent aux mains de sophistes ou de consultants eux-mêmes facilement vilipendés par les chercheurs (Martinet, 1990b ; Déry, 1997 ; Lévy-Leboyer *et al.*, 2001). Certains auteurs s'inquiètent de la managérialisation de la société (Déry, 1997 ; Chanlat, 1998), d'autres fustigent le *managinaire* (Aubert et de Gaulejac, 1991), mettant en avant l'idéologie managériale et ses dérivés (Le Mouël<sup>448</sup>, 1991 ; Le Goff, 1992) d'autres encore envoient au bûcher pratiques magiques et régressives (Amado, 1991) invoquant une crise du sens du management postmoderne (Palmade, 1988).

Le concept de performance peut être d'abord apprécié au travers du mot qui le porte (Lorino, 1995) : l'acception courante est souvent liée au sport (rappelant le coaching), elle connote une reconnaissance sociale, signe de valeurs supposant le respect de règles. Dans sa version anglaise, la performance a une connotation théâtrale marquée et renvoie aux notions de

<sup>447</sup> L'expression est reprise de Galambaud (2002).

<sup>448</sup> Jacques Le Mouël parle du virus de l'« *entreprenmania* », apparu dans les années quatre-vingt, portant sur le devant de la scène médiatique l'entreprise et son PDG.

représentation, soumise à un jugement public. Il s'agit de la mise en œuvre pratique d'une théorie, donc d'une action, au travers d'une interprétation.

Pour tourner ensuite autour du concept de performance, concept qui ne sera pas traité ici en profondeur, mais simplement abordé au travers de quelques questionnements, le contexte complexe de la performance sera mis en relief (1) puis la mesure de l'efficacité sera illustrée par sa relative inefficacité (2). Ensuite une polarisation sur la performance humaine au travail sera appréciée d'abord à l'aune de la compétence (3), puis par la performance individuelle (4) pour aboutir, en conclusion, à ce qui sera appelé le paradoxe de la performance, paradoxe en vigueur non seulement dans l'entreprise, mais également dans la société, puisque de plus en plus de choses se gèrent ou sont gérées, sans que la question de la mesure n'ait été résolue (5).

### 2.2.1. La complexité de la performance

La performance est une notion polysémique rappelle B. Galambaud (2002) : trois sens au moins peuvent être considérés<sup>449</sup> : le premier relève du succès, en lien avec l'idée que les acteurs concernés se font de la réussite, le second concerne le résultat constaté d'une action, le troisième est en lien avec un processus et relève d'une compétence mise en actes. De façon générale, la performance globale de l'entreprise semble être appréciée comme multidimensionnelle (Marmuse, 1992) : elle suppose certes une efficacité économique, mais également une efficacité sociale qui sont en lien avec la composante organisationnelle (Kalika, 1988). Les représentations classiques de la performance sont remises en cause par Lorino (1995) et invitent à une nécessaire évolution dans les esprits d'abord, dans les pratiques ensuite pour éviter de réduire une complexité de plus en plus incontournable (Rousseau et Labbé, 2002).

Dans les esprits, trois grandes sources idéologiques peuvent être relevées (Galambaud, 2002a) : l'idéologie libérale qui influe sur le marché, l'idéologie bureaucratique qui influe l'administration, et l'idéologie technocratique qui influe la gestion. Ajoutons que ces idéologies peuvent certes se séparer, mais également se combiner, complexifiant dès lors les logiques de discours, tout en accentuant leur poids. En tant que notion floue, la performance offre un cadre idéologique aux acteurs à des fins de justification et/ou de légitimation, car elle représente une « *valeur fondamentale, fondatrice de l'idée même d'entreprise* » selon les mots de B. Galambaud (2002, p. 53). La performance devient alors un moyen stratégique de mettre autrui sous tension<sup>450</sup>.

Dans les pratiques, la performance a besoin d'indicateurs en entreprise (Rousseau et Labé, 2002). Les indicateurs de gestion sont à la base de nombreuses décisions, mais leur efficacité est subordonnée à des conditions spécifiques constitutives d'une *immuable horlogerie* (Véran,

<sup>449</sup> Galambaud s'appuie sur Bourguignon (1996).

<sup>450</sup> Galambaud s'appuie alors sur P. Louart (1996b).

1995) d'origine taylorienne : la stabilité du temps, l'unidimensionnalité, la segmentation et l'information parfaite (Lorino, 1995). Ces conditions évacuent la notion de risque, pourtant indissociable de celle de performance (Marmuse, 1992) en oubliant notamment, au-delà du réalisme étroit du contrôle de gestion, le réalisme humain (Crozier, 1991).

L'exemple du profit illustre la jonction qui s'opère implicitement entre l'esprit et la pratique. A. Hatchuel (2002, p. 29) remarque : « *Quoi de plus simple, de plus pragmatique, de plus évident que cette notion*<sup>451</sup> ? *Comment être plus proche du sens commun ? (...) Cette notion nous semble tellement proche, qu'elle semble elle-même appartenir à l'arithmétique élémentaire* ». Pourtant, autant la notion peut être claire, autant sa mesure est délicate, car elle demande la spécification des conditions de son évaluation<sup>452</sup>. Dans cette perspective, la performance est sans doute, parce que corrélée à la notion de profit, un des concepts les plus sujets à nourrir une métaphysique de l'action collective en s'appuyant justement sur le principe totalisateur que représente alors le profit.

### 2.2.2. La question de la mesure de l'efficacité

L'efficacité, depuis Max Weber, est définie « *par la meilleure adaptation d'une ressource aux fins que poursuit une action* » rappelle Hatchuel (2002, p. 29). Ce dernier souligne que l'efficacité semble devoir se décliner sous l'égide générale de la mesure, elle-même corrélée au *juste* de la *mesure* négociée, au *valide* de la *mesure* scientifique ou encore au *nécessaire* de la *mesure* gestionnaire. L'efficacité est un concept qui n'est donc pas indépendant du milieu dans laquelle elle s'exprime, ce qui permet de la considérer d'abord dans une lecture circonstancielle (1), ensuite dans sa dimension humaine en lien avec la discipline GRH (2).

#### 2.2.2.1. Une efficacité circonstancielle qui fait recette

J. Le Mouél (1991), qui se dit apprenti philosophe, devenu consultant expert en développement des organisations, se démarque de nombre de ses confrères consultants et renoue avec ses origines philosophiques<sup>453</sup> en démontant ce qu'il nomme *le sophisme du management*, sophisme qui fonctionnerait selon les assertions suivantes (p. 14) :

« *Ce qui est efficace est vrai  
Or ce qui est vrai est juste  
Donc ce qui est efficace est juste* ».

<sup>451</sup> Cette première partie de la citation d'Hatchuel est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>452</sup> Benjamin Dubrion (2003) s'est par exemple récemment interrogé sur « les évolutions des « dispositifs d'évaluation du travail » : rupture ou continuité ? ». Il rappelle que l'évaluation est considérée comme le « problème central » (Reynaud, 2001, p. 26), ou encore « l'enjeu central » (Zimmerman, 2000, p. 13) et il souligne la reconnaissance croissante de la « personne » du salarié (Henriet, 1999).

<sup>453</sup> Un « bon » consultant parlerait de « background » cédant à l'anglicisation en vigueur dans le parler managérial. Voir à ce sujet l'article « Do you speak management ? » (L'Entreprise, 2002).



L'apparence de logique se noue dans le glissement de sens qui s'opère entre *justesse* et *justice*. Comme le remarquent Boltanski et Thévenot (1997, p. 163) : « *La question du juste, de la justice ou de la justesse de la situation peut alors être posée* ». Il pourrait alors être judicieux de s'élever au dessus de la pratique de l'arrangement local qui cherche la justesse circonstancielle, pour analyser la théorie de l'accord et du désaccord, qui englobe certes les circonstances, mais au-delà des contingences, parce que nourrie par un principe de justice.

De façon plus globale, la réflexion ci-après peut être proposée comme un résumé de la pensée actuelle de nombre de chercheurs ou de professionnels soucieux de rigueur : « *On a assisté à une multiplication des offres faites sur le marché par les créateurs de méthodes, de programmes, d'interventions, de coaching... offres parfois bien fondées, mais trop souvent soutenues par un marketing efficace, par un recours séduisant aux nouvelles technologies, sans données scientifiques vérifiées, et sans preuves objectives de leur efficacité et de leur validité.* » (Levy-Leboyer *et al*, 2001, p. XVII). Pour autant questionner le concept d'efficacité invite à opérer un glissement épistémologique progressif « *du positivisme assuré vers un relativisme attiédi* » selon les mots de A. Micallef (1990, p. 193) qui s'interroge plus spécifiquement sur l'épistémologie du marketing. Le risque est alors notamment d'ériger le contingent comme doctrine en cédant à la tentation relativiste.

#### 2.2.2.2. *L'efficacité humaine*

Le gestionnaire est tenu de faire preuve d'efficacité dans l'usage de ses ressources, y compris humaines. Galambaud (2002) promeut la fonction gestionnaire de la GRH et considère que gérer c'est normalement viser la performance. « *Une définition molle du mot « gestion » dit qu'il suffit que l'on s'occupe de quelque chose pour que l'on gère. Pour un gestionnaire orthodoxe et exigeant, la gestion c'est la quête de la performance à travers la maîtrise et l'usage d'une ressource. Si il n'y a pas quête directe de la performance, il n'y a pas gestion* » (Galambaud, 2002a, p. 23). Une relation peut alors être opérée avec l'analyse effectuée par Boltanski et Thévenot (1997, p. 254) qui met en relief la notion d'efficacité érigée au statut de *grandeur* en lien avec les termes *performance* et *avenir* dans le monde industriel : « *L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité<sup>454</sup> des êtres, leur performance<sup>455</sup>, leur productivité<sup>456</sup>, leur capacité<sup>457</sup> à assurer une fonction normale<sup>458</sup>, à répondre utilement aux besoins<sup>459</sup>* ». C'est sur ce dernier aspect en lien avec la mesure gestionnaire de la performance humaine que la réflexion se poursuit ici, en rappelant que le coaching dit de

<sup>454</sup> « efficacité » en est caractères italiques dans le texte original.

<sup>455</sup> « performance » en est caractères italiques dans le texte original.

<sup>456</sup> « productivité » en est caractères italiques dans le texte original.

<sup>457</sup> « capacité » en est caractères italiques dans le texte original.

<sup>458</sup> « fonction normale » en est caractères italiques dans le texte original.

<sup>459</sup> « besoins » est en caractères italiques dans le texte original.

performance qui vise l'accroissement de la compétence, figure en bonne place dans les typologies existant sur les différents types de coaching<sup>460</sup> (Alexandre, 2003).

### 2.2.3. La performance à l'aune de la compétence

Qualifiée d'*attracteur étrange*<sup>461</sup>, mais décriée par Courpasson et Livian (1991) en raison de l'individualisme qui la sous-tend, la notion de compétences mesure notamment son succès en prenant le relais de la notion de qualification « *pour penser la relation entre l'éducation et l'économie* » (Gilbert et Schmidt, 1999, p. 9).

#### 2.2.3.1. Du rendement au potentiel via les compétences

Pour la psychologie du travail, la performance peut être envisagée comme une construction sociale avec trois niveaux d'appréciation (Vonthron, 2001) :

- l'appréciation du rendement, souvent considérée comme objective, travaille sur des données objectivables donc permettant une mesure,
- la notion de compétence, arrivée en France dans les années 90<sup>462</sup> ; elle est issue du discours managérial et coiffe ce premier niveau que constitue l'appréciation du rendement, en tant que « *construit social multidimensionnel renvoyant à l'explication normative des performances par l'adaptation de l'individu aux situations de travail auxquelles il est confronté* » (Vonthron, 2001, p. 179),
- l'évaluation du potentiel, apparue depuis peu, se développe dans les entreprises et s'étend à d'autres catégories de personnel que les profils étiquetés comme *hauts potentiels*, mais reste marquée souvent du sceau de la confidentialité (De Saint Giniez, 1997).

#### 2.2.3.2. La gestion des compétences

Les définitions du concept de compétence sont multiples dans la littérature de gestion et relèvent de plusieurs disciplines (Falque, 2003) :

- la psychologie du travail, où la compétence est considérée comme une mise en œuvre d'attitudes, de traits de personnalité et de connaissances,
- la sociologie du travail, où la compétence devient un acte porteur de sens,
- l'ergonomie, où la compétence est vue comme une aptitude,
- les sciences de l'éducation, où la compétence relève d'une capacité à faire usage de savoirs.

<sup>460</sup> Les autres types de coaching répertoriés par G. Alexandre sont le coaching de développement, le coaching miroir et le coaching stratégique.

<sup>461</sup> Voir Le Boterf (1994) : De la compétence : essai sur un attracteur étrange.

<sup>462</sup> Patrick Gilbert précise que l'émergence de la pratique de la gestion des compétences se fait dès les années 80. Pour cela il s'appuie sur le colloque de la CEGOS de 1984 et différents programmes d'action en entreprise comme celui mené à l'usine IBM France de l'Essonne en 1985, et le programme Sollac à partir de 1986 (Defélix, Martin et Retour, 2000).

« Le concept de compétence est fédérateur, c'est son principal mérite » souligne Falque (2003, p. 11) qui propose de « penser la compétence comme un processus à risques ». Dans cette perspective, une journée d'études dédiée à la gestion des compétences en 2000<sup>463</sup> et regroupant des praticiens et des chercheurs<sup>464</sup> en gestion faisait déjà ressortir deux points essentiels (Defélix, Martin et Retour, 2001, p. 73) :

- « d'une part les pratiques et concepts liés à la gestion des compétences sont variables et toujours en mouvement ;
- d'autre part, la mise en œuvre d'un système de gestion des compétences s'apparente à un chantier complexe d'où ressortent des problématiques récurrentes ».

Sur le premier point, l'évolution des pratiques et concepts liés à la gestion des compétences se couple d'abord à la recherche de gains de productivité dans les années 70, puis à la quête de flexibilité dans les années 80, et enfin aux nouvelles exigences en terme d'innovation dans les années 90. Un comparatif entre approche française<sup>465</sup> et approche anglo-saxonne<sup>466</sup> permet de repérer une lecture plus précise et plus complexe dans la seconde approche. En effet l'approche anglo-saxonne se caractérise par une absence de hiérarchie et par un plus grand nombre de dimensions alors que l'approche française privilégie la formation initiale au travers du savoir (d'après les propos de B. Sire rapportés par Defélix, *et al.*, 2001).

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence		Dimensions de la compétence		Approche française
	« Hard » compétences (compétences essentielles)	Knowledge Skills	Savoir (Compétences théoriques)		
			Savoir-faire (compétences pratiques)		
« Soft » compétences (compétences différentielles)	Behavior Traits Motive	Savoir-être (compétences sociales et comportementales)			

**Tableau 24 :** Rapprochement des approches anglo-saxonne et française en matière de compétence (source : Tremblay et Sire, 1999)

Au plan de la réflexion, une approche critique commence à se manifester dans les années 95 et met notamment en exergue « l'intérêt tant pour les praticiens que pour les enseignants chercheurs d'une réflexion sur la vie sociale des instruments de gestion » (Defélix et al., 2001, p. 75).

Sur le second point concernant la mise en œuvre d'un système de gestion de compétences, il apparaît au-delà des inévitables spécificités, un certain nombre de questionnements récurrents (Defélix, *et al.*, 2001) parmi lesquels nous relevons (et ajoutons) :

<sup>463</sup> Journée du 8 juin 2000 à Grenoble organisée par l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble et son centre de recherche le CERAG, avec le concours de l'AGRH et de l'Université Pierre Mendès France.

<sup>464</sup> Amadiou, Gilbert, Mahieu, Sire, Trepo.

<sup>465</sup> L'approche française est structurée par le ROME et s'appuie notamment sur les travaux du sociologue François Zarifian (Defélix *et al.*, 2000).

<sup>466</sup> L'approche anglo-saxonne s'appuie notamment sur les travaux de Mc Clelland, Nonaka, Prahalad et Hamel, Spencer et Spencer (Defélix *et al.*, 2000).

- la nécessité d'une appropriation, avec le passage de la compétence individuelle à la compétence collective (renvoyant alors à la question plus large de l'apprentissage organisationnel),
- la gestion du temps, intégrant aléas, compromis et apprentissage (invitant alors à un accompagnement),
- la délicate question de l'évolution de l'encadrement de proximité, et de son rôle quant à l'appréciation sur l'évaluation des compétences (questionnant alors la légitimité des managers<sup>467</sup>)
- l'articulation voire l'équilibre entre reconnaissance individuelle et garde-fous collectifs, (questionnant notamment modes de reconnaissance et modes de rémunération).

Ces différents points interrogent au-delà de leur thématique propre, le rapport individu – organisation, dans la gestion des processus en œuvre.

### 2.2.3.3. La normalisation par les compétences et la marchandisation des personnes.

La notion de compétences se présente « *comme une instrumentation de la notion d'employabilité* » selon Boltanski et Chiapello (2002, p. 479) même si, par ailleurs, Segrestin (2004, p. 37) souligne que « *la méthode indiscutable* » d'évaluation de la compétence reste une opération insoluble. Pour Boltanski et Chiapello, l'application aux personnes des procédures de normalisation dérivées de la normalisation des produits<sup>468</sup> dans une perspective globale de qualité et de performance, peut être lue au travers même de l'*opérationnalisation* de la notion de compétence. Cette notion donne alors une « *forme officielle à la marchandisation des personnes humaines* » (p. 566). L'interrogation ne porte plus sur ce que fait la personne, mais sur ce dont elle est capable<sup>469</sup>. Une *valeur économique* est alors attribuée à la personne, avec au moins deux conséquences. La première augmente la complexité du rapport entre nature du poste et rémunération, rendant la mesure du travail effectué spécifique, locale, située, donc moins généralisable au plan collectif. La seconde modifie les processus de formation qui visent moins la transmission des compétences (sanctionnées par un diplôme) que la transférabilité professionnelle<sup>470</sup>.

En synthèse du paragraphe 2.2.3., les trois niveaux mis en relief par Vothron (2001), du rendement mesurable au potentiel virtuel, avec en entre-deux, une gestion des compétences complexe (Defélix, Martin et Retour, 2001) et normalisante (Boltanski et Chiapello, 2002), semblent pouvoir être considérés comme trois vecteurs différents et complémentaires d'action au service d'un même objectif : l'amélioration de la performance de l'organisation dans la liaison récursive organisation-individu-organisation. Le temps de la mesure objective

<sup>467</sup> Voir Guéry (2003).

<sup>468</sup> Boltanski et Chiapello (2002) renvoient à Thévenot (1997).

<sup>469</sup> Boltanski et Chiapello (2002) s'appuient sur Feutrie, Verdier (1993).

<sup>470</sup> Boltanski et Chiapello (2002) s'appuient sur Dugué (1994).

identique pour tous avec le rendement, le temps de l'évaluation partagée et localisée avec la compétence, et le temps de la prédiction (clairvoyante) avec le potentiel.

#### 2.2.4. La performance individuelle

La question se pose alors de la contribution de la performance individuelle à la performance globale au regard même de la gestion. B. Galambaud (2002) considère que seul un esprit naïf pourrait considérer la variable performance individuelle comme centrale ou unique pour la gestion. « *L'usage de ce concept de performance individuelle est habituellement limité à la pratique de rémunération, dans laquelle il accompagne l'usage d'autres variables, telles que le poste, la compétence ou le potentiel* » (p. 178). L'instrumentation de cette variable, à savoir la pratique de l'évaluation de la performance, est couplée à l'histoire même de la gestion du personnel. Cette évolution prend place sur trois périodes comme le montre le tableau ci-dessous.

	COURANT MANAGÉRIAL		
	Management scientifique	Relations humaines	Ressources humaines
Finalité de l'évaluation	Gestion	Motivation	Gestion
Rôle hiérarchique	Médiateur entre la décision et la rationalité	Guide, conseiller, animateur	Décideur
Nature de la pratique	Jugement	Communication	Jugement
Référentiel	Le poste	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels
Lien avec les rémunérations	Lien avec le salaire	Pas de lien	Salaire individualisé
Obligation de la pratique	Obligatoire	Non obligatoire	Obligatoire
Ce qui est essentiel pour la qualité de la pratique	La grille	L'entretien	Le processus de décision

**Tableau 25 :** Pratiques d'évaluation de la performance  
(source : Galambaud, 2002, p. 190)

Chacune des trois époques, figurée par une colonne du tableau ci-dessus, est marquée par une démarche spécifique :

- au temps du management scientifique, la fonction *personnel* fournit la grille d'évaluation jugée pertinente au hiérarchique chargé de l'utiliser,
- au temps des relations humaines, le hiérarchique se mue en un guide conseiller animateur et l'évaluation devient un exercice en soi, presque une finalité au service de la motivation plus que de la mesure de la performance,
- au temps des ressources humaines, l'évaluation se positionne dans un processus qui doit intégrer l'acteur pertinent pour la réaliser<sup>471</sup>, muni de l'information juste et pourvoyeur de la décision salariale en aval.

<sup>471</sup> Cet acteur n'est plus forcément le hiérarchique direct implicitement chargé de motiver son collaborateur comme dans la période précédente. L'évaluateur *ad hoc* est d'abord l'acteur dont le positionnement est pertinent, parce que décideur, capable d'impacter les décisions salariales (Galambaud, 2002).

Malgré l'évolution des croyances et des pratiques, la mesure de la performance individuelle reste une affaire délicate, voire une entreprise impossible. Galambaud (2002, p. 178-179) cite<sup>472</sup> : « Depuis des décennies, les entreprises s'acharnent à vouloir transformer les modes d'évaluation de la performance des employés en instrument de mesure fiable et précis. On sait que cette tâche s'est avérée quasi impossible ».

### 2.2.5. Le paradoxe de la performance

La réflexion en psychologie du travail développée par A.M. Vothron (2001, p. 178) confirme, sinon l'impossibilité, du moins la relativité de la mesure de la performance : « Les performances professionnelles sont des constructions sociales, ainsi elles se présentent sous des formes évolutives et comportent des différences majeures selon les contextes dans lesquels elles s'énoncent. S'appuyant sur des théories de l'efficacité de l'organisation souvent implicites chez les acteurs de l'évaluation (prescripteurs, évaluateurs et évalués), les référents normatifs qui servent de base aux systèmes d'appréciation des personnels s'avèrent multiples et changeants dans les entreprises ». Il semble alors pertinent de parler d'un paradoxe de la performance qui peut être mis en relief sous plusieurs aspects.

D'une part, il existe une rhétorique de la performance à vocation normalisante à partir des théories sur l'efficacité, temporairement stabilisatrices, qui sont véhiculées par des textes, des discours de plus en plus explicites, et d'autre part se développent des pratiques locales, spécifiques qui échappent à toute généralisation technique ou théorique, qu'il devient de plus en plus difficile de transférer à l'aune d'une mesure étalonnée<sup>473</sup>. La stabilité réside alors plus dans les discours que dans les pratiques, mais l'efficacité potentielle demeure enchâssée dans les pratiques.

La gestion est certes une discipline, mais également une pratique rappelle Galambaud (2002). La performance devient un mythe fédérateur par la parole qui génère une quête mobilisatrice dans les actes, quête palliatrice de la mesure perdue. P. Lorino (1995, p. 41) évoque à ce sujet « l'échec du métronome ». Cette quête est elle-même à la source de l'activité et de la réflexion gestionnaire, qui au plan scientifique la distingue et la relie tout à la fois aux autres sciences humaines<sup>474</sup> ; par ailleurs, au plan social, cette quête se diffuse par la *managérialisation* de la société.

---

<sup>472</sup> Galambaud s'appuie alors sur la revue canadienne *Gestion* (volume 19, n° 3, septembre 1994).

<sup>473</sup> Voir sur ce point A. Moles (1995, p. 20) qui souligne « le danger de confondre la mesure et la chose et de croire qu'il suffit de mesurer pour maîtriser ».

<sup>474</sup> Voir la section 1 de ce chapitre.

Apparaît un double statut pour la performance, concept gestionnaire s'il en est, mais également possible objet d'un *formisme* sociologique<sup>475</sup>. D'une part la performance est *unifiée*, voire mythifiée car, d'abord présente dans les discours et les représentations sociales, par sa *forme* même elle agglomère : « *Par rapport au concept qui délimite, découpe, disjoint, la forme polarise, dessine, agglomère* » (Martinet, 1988, p. 59)<sup>476</sup>. D'autre part la performance est *multiple* car localisée dans des pratiques spécifiques, éventuellement supportée par des techniques, des objets, des relations. Ce double statut de la performance est de nature à participer peut-être à la fonction diffusante de la gestion ou sinon à l'impliquer (au sens de M. Serres, 2000)<sup>477</sup>. Sur ce point, la réflexion de B. Latour (1996) qui dit être frappé par l'étonnante prolifération dans la société française actuelle du mot *gérer* est éclairant :

« On « gère » une angoisse, on « gère » une crise, on « gère » une liaison amoureuse, on « gère » la visite de ses beaux parents, on « gère » la drogue, on « gère », très mal, la sécurité sociale. Que peut-on vouloir dire avec cette expression de « gestion » ? Veut-on dire « naviguer à vue » ? Veut-on dire « mener en douceur sans que cela se passe trop mal »<sup>478</sup>, sens qui permettrait d'expliquer l'exemple de la visite des beaux-parents. Veut-on dire « éviter l'affrontement », « faire bon ménage », « faire le ménage », « gérer en bon père de famille » selon l'expression consacrée du droit, mener ses affaires selon les préceptes « des ménagiers » pour reprendre ce vieux mot français perdu ? Quel est le sens qui explique la prolifération stupéfiante du mot *gérer*, et surtout l'opposition qui se voit maintenant entre « *gérer* » d'une part, et d'autre part « *faire quelque chose d'intéressant* ».

B. Latour, 1996, p. 14.

Le questionnement amorcé par B. Latour mérite d'être relevé pour le paradoxe qu'il soulève : l'activité gestionnaire semble se diffuser au sein des pratiques sociales et comportementales au quotidien, ce qui serait de nature à apporter une pierre à la légitimité gestionnaire. Mais par ailleurs, cette activité gestionnaire semble incapable de susciter un véritable intérêt (dans le sens non économique du terme) évoquant alors la difficile mission du management des ressources humaines dans l'entreprise.

<sup>475</sup> Voir Maffesoli (1985) chapitre IV et Simmel (1999). Maffesoli (p. 97) propose d'utiliser le terme de « formisme » « pour parler du cadrage qui permet de faire ressortir les caractéristiques de la vie sociale, sans trop les déformer ».

<sup>476</sup> Martinet rejoint alors Maffesoli (1985, p. 106) qui écrit de son côté : « Alors que le concept a une fonction d'exclusion, la forme, elle, agglomère ».

<sup>477</sup> Voir notamment le développement sur « pli et nœud » (p. 45).

<sup>478</sup> Voir à ce sujet Bourion (2003) avec *Surtout pas de vagues* qui met en relief ce que l'auteur appelle « la douce gouvernance » pour tenter de préserver la paix sociale et éviter les conflits syndicaux.

## Synthèse de la section 2

Les sciences de gestion à l'aune de la performance méritent de s'interroger et d'être interrogées. S'interroger suppose une démarche épistémologique et théorique susceptible d'apporter aux sciences de gestion les fondations qui leur sont nécessaires et que leur histoire et leur vocation pragmatique n'ont pas favorisées. Être interrogées suppose que les sciences de gestion rendent compte, d'une part aux praticiens qu'elles sont censées servir, et d'autre part aux autres disciplines des SHS auxquelles elles peuvent à leur tour apporter leur contribution, après avoir eu d'abord, et longtemps, un statut d'emprunteuses.

A l'instar de ce que préconise Piaget en matière d'épistémologie interne des sciences, nous avons tenu à souligner à quel point la réflexion dans ce sens était cruciale, sans vouloir oublier le but pragmatique de la démarche gestionnaire en quête de performance ou plus globalement comme démarche créatrice de valeur pour une action collective, délibérée, légitimée et efficace. En acceptant l'idée du mystère de la performance, les sciences de gestion peuvent renverser leur rapport avec le champ des sciences sociales. D'emprunteuses plus ou moins légitimes quant aux méthodes de recherche et aux concepts utilisés, la discipline peut devenir le creuset fécond des problématiques qui irriguent le champ social en apportant une théorie de l'action collective où se marient nécessairement *savoir* et *relation*, comme opérateurs axiomatiques de l'action collective.

Les représentations collectives et les pratiques discursives en vigueur témoignent d'un terreau social nourri de langage gestionnaire, où la performance a sa place. Mais la rationalité gestionnaire serait inapte à nourrir l'humain dans sa dimension globale, totale, anthropologique, à l'heure même où sa nécessité fait loi. Une gestion instrumentalisée, sur fond d'hypertechnicité se couple aux pratiques comportementales, aux modes de vie, aux raisonnements de ceux qui tentent seuls ou en groupes restreints de dresser un projet de vie mobilisateur, en s'étant éloignés des métaphysiques classiques qui semblent ne plus pouvoir faire recette, que ces métaphysiques soient d'essence politique, morale, religieuse ou scientifique.



## SECTION 3

# LE MANAGEMENT DES RH

Le management des ressources humaines emprunte à la fonction académique que figure la GRH dans son versant management, impliquant dès lors les dimensions relationnelles de la fonction RH. Le management des ressources humaines s'alimente également à la quête récurrente de la gestion par la recherche de la performance, mobilisant dès lors des problématiques de recherche et d'action comme le leadership, la motivation et la conduite du changement. Ces thématiques se déploient dans un *tissu organisationnel* où rhétorique et pratiques se croisent, se nourrissent, se fécondent ; ces thématiques sont également propres à alimenter la démarche coaching, affectant alors davantage le *tissu individuel* où talents et compétences sont invités à se rassembler.

Si cette troisième section sur le management des RH prend place après les deux premières dont la perspective était plus large et plus englobante, c'est pour tenir compte avec Boyer et Louart (2005) du fait que la GRH est *encastrée*. Ces auteurs sont porteurs de trois types de convictions : l'importance du sociopolitique, l'illusion d'un progrès de l'histoire et la dépendance des métiers RH par rapport aux configurations prises antérieurement et qui constituent autant de systèmes de référence. En gardant présentes à l'esprit ces trois convictions, cette section 3 propose d'abord une vision englobante, mais évolutive, de la GRH (1), assortie de lectures ciblées, d'abord sur le leadership et son mystère résiduel, malgré l'importance des recherches (2), ensuite sur la motivation collective *versus* implication individuelle (3) et enfin sur le changement dans ses dimension individuelle et collective (4).

### 3.1. La GRH : de la fonction personnel à la gestion des personnes

Domaine complexe, la Gestion des Ressources Humaines présente des mouvements de fond, des contradictions, des émergences, et des tentatives récurrentes d'instrumentation (Allouche, 2003). Au cœur de la gestion, elle est censée s'intéresser à un type de ressource spécifique : l'humain, en ayant souvent le souci de marier dans une orchestration performante ces trois lettres G-R-H et ce qu'elles représentent. En effet au cœur de la GRH, dans une vision d'abord gestionnaire, ne se trouvent ni l'homme, ni l'activité, ni son emploi, mais la recherche de l'efficacité (Galambaud, 2002)<sup>479</sup>. La fonction RH suppose cependant également une certaine vision<sup>480</sup>, qui incorpore dimension humaine et dimension entrepreneuriale, cette vision étant susceptible de varier, tant parmi les chercheurs que parmi les praticiens (Duyck,

<sup>479</sup> Galambaud s'appuie sur Le Louarn (1996).

<sup>480</sup> Le second congrès de l'AGRHR, en novembre 1991 à Cergy, s'intitulait « Pour une vision de la GRH » (Bernard, 1991).

1991), en lien avec les représentations dominantes de l'entreprise en vigueur (Galambaud, 2002)<sup>481</sup>. Ainsi, la GRH se déploie au service d'une organisation elle-même soumise à un environnement qui la détermine selon la vision contingente dominante (Henriet, 1999).

La lecture récente réalisée par P. Gilbert<sup>482</sup> (2002) tente de synthétiser les principales tendances d'évolution de la GRH (au-delà des contradictions apparentes existantes) en répondant aux questions : « *qu'est-ce qui bouge ? quel sens a le mouvement ?* » (p. 37). Trois grands phénomènes semblent structurer les tendances :

- le premier, est « *l'instrumentation croissante – et un peu désordonnée – des pratiques* »,
- le second, est l'individualisation de la GRH avec en son sein la notion clé de compétence en modifiant les pratiques de formation dans une perspective de transformation avec accompagnement éventuel,
- le troisième provient du renforcement de la logique de marché<sup>483</sup> qui se positionne en toile de fond et qui impulse une nouvelle manière de penser l'optimisation des R.H.

Après un historique rapide de la fonction personnel *versus* ressources humaines (1), la dimension individualisation de la GRH sera relevée (2), ainsi que la médiation qui tend à se développer (3) tant dans le champ social que gestionnaire.

### 3.1.1. Historique de la fonction

La fonction *personnel* d'hier (1) a évolué vers la fonction *ressources humaines* d'aujourd'hui, sans pouvoir ignorer l'ambiguïté qui règne sous cette appellation (2), configurant la GRH, notamment au sein de la tension organisationnelle entre *dire* et *faire* (3).

#### 3.1.1.1. La fonction personnel

La fonction *personnel*, tant au sein des administrations que des entreprises, a vu évoluer les termes et les pratiques de son champ d'action. Selon l'historique effectué par Sekiou *et al.* (2001, p. 5-9), la fonction personnel apparaît formellement dans les organisations au cours des quatre premières décades du XX<sup>ème</sup> siècle, donnant naissance à des services du personnel qui, s'ils restent mineurs dans le gouvernement des organisations, se structurent néanmoins pour faire face à divers problèmes d'ordre essentiellement administratif et disciplinaire. La décade suivante (1940-1950) est marquée par une augmentation massive de la syndicalisation, donnant naissance au concept de *relations industrielles*. Le rôle de la fonction personnel se colore alors fortement d'une activité juridique pour faire face aux contraintes légales et syndicales. Les années cinquante marquent ensuite une autre évolution significative, en ce

<sup>481</sup> B. Galambaud (2002 p. 56-61) déploie notamment la double perspective d'une entreprise communautaire et/ou sociétaire, cette seconde forme tendant à se développer.

<sup>482</sup> Pour cette étude, P. Gilbert s'est fait aider par l'équipe du pôle « Politiques, structures et pratiques de GRH » d'Entreprise et Personnel.

<sup>483</sup> B. Galambaud (2002) partage ce point de vue, quand il considère que le marché a gagné sur la gestion.

sens que l'école dite des relations humaines<sup>484</sup> (avec notamment Maslow<sup>485</sup>, Herzberg) amène des préoccupations nouvelles, telles que la motivation des salariés, la participation du personnel, la communication au travail, les besoins des individus et leur satisfaction. Les services RH s'enrichissent et, à côté d'une augmentation des avantages sociaux perçus comme de plus en plus légitimes, une relation majeure s'instaure entre RH et activité de management au travers notamment de pratiques nouvelles de la direction des entreprises, tant en Amérique du Nord qu'en Europe<sup>486</sup>. C'est une véritable ère de professionnalisation et de maturation de la fonction RH qui s'ouvre alors, puis se renforce à partir des années 70, sous l'influence de la législation du travail, du développement de l'informatique, de l'approche systémique, de l'internationalisation des marchés et donc des cultures... « *La culture a permis de faire passer l'humain avant la structure* » résumant Sekiou *et al.* (2001, p. 8).

### 3.1.1.2. La fonction RH

Une rupture semble effectivement apparaître dans les années 70, à l'aide de l'analyse des 50 années de la revue française *Personnel*<sup>487</sup> sur la période 1947-1997 (Igalens et Peretti, 2003). Au-delà de la quête identitaire dont semblent faire preuve de façon durable les tenants de la fonction (« *Qui sommes-nous ?* » s'interrogent les chefs de personnels, puis les DRH), apparaît un rôle nouveau axé sur l'accompagnement du changement (Igalens et Peretti, 2003, p. 63) : « *Le DRH a effectué sa révolution copernicienne, il n'est plus le technicien du social, le conciliateur des impératifs économiques (la reconstruction, les gains de productivité) et humains, il devient celui qui doit montrer la voie de l'adaptation permanente des systèmes de management et des valeurs aux exigences changeantes de l'environnement* ».

Maintes fois rebaptisée dans les années 90 (Bournois et Brabet, 1993), la GRH a vu croître l'ampleur de ses appellations, se parant des qualificatifs *stratégique*<sup>488</sup> et *internationale* et

<sup>484</sup> Rappelons brièvement le fait fondateur de l'école des relations humaines à partir du résumé effectué par Jarroson (1999, p. 28-31) sur les expériences menées à la Western Electric Company de 1924 à 1932 à Hawthorne dans la banlieue de Chicago. A l'origine, l'hypothèse de recherche de deux ingénieurs du Massachusetts Institute of Technology concerne la relation entre productivité et conditions de travail. Les résultats ne confirment pas les hypothèses mais sont suffisamment déconcertants pour attirer l'attention de Elton Mayo, sociologue d'origine australienne. Mayo modifie les hypothèses de travail en reprenant, à partir de 1928 l'expérimentation qu'il poursuit jusqu'en 1932, date à laquelle il doit arrêter en raison de la crise économique générale qui sévit. Cependant « l'effet Hawthorne » est désormais identifié et introduit un changement de perspective majeur renouvelant le questionnement sur la motivation au travail. Le travailleur ne produit pas seulement en fonction de conditions de travail objectives, mais aussi en fonction de sa perception des relations humaines.

<sup>485</sup> Abraham Maslow (1908-1970).

<sup>486</sup> Sékiou *et al.* (2001, p. 8) citent à ce sujet les théories de Peter Drucker qui ont marqué et marquent encore les enseignements de gestion notamment avec la direction par objectifs.

<sup>487</sup> La revue *Personnel*, publication mensuelle de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel), se veut dès ses origines, un bulletin de liaison entre directeurs du personnel, une revue de réflexion, un forum d'échanges d'expérience, un organe de veille scientifique et technique (Igalens et Peretti, 2003).

<sup>488</sup> Le qualificatif « stratégique » est de plus en plus utilisé pour la plupart des sous-disciplines de gestion, ainsi, au-delà de la GRH, le marketing, le contrôle de gestion et l'audit sont devenus « stratégiques au risque d'une confusion de sens entre « stratégique » et « important » (Lorino et Tarondeau, 1998).

hésitant entre *gestion* et *management* (Jacquot et Point, 2000). Ceci étant, selon Thévenet (2000), le consensus relativement rapide<sup>489</sup> qui s'est opéré durant les années 80 autour de l'expression *gestion des ressources humaines* témoigne d'un glissement sémantique, intentionnel et opérationnel, qui suppose de la part de l'entreprise rigueur, mission de développement, responsabilité et questionnement éthique. Dans un ouvrage qui a pour finalité de favoriser l'implication des personnes, Thévenet propose au moins deux formulations qui témoignent d'une évolution dans le champ du management des hommes. En premier lieu, le titre qui ne manque pas de provocation, *Le plaisir de travailler*<sup>490</sup>, peut être apprécié comme le pendant indispensable et précieux à tout un ensemble de recherches qui ont davantage souligné les difficultés et la souffrance au travail<sup>491</sup>. En second lieu, Thévenet propose de gérer des *personnes* plutôt que des ressources humaines (1999, 2000), en caricaturant la notion de *gestion des ressources humaines* par les quatre arguments suivants :

- associer les notions de *gestion* et de *ressources* à l'adjectif « *humain* », c'est utiliser du vocabulaire économique à propos de l'homme donc déprécier l'humain, le ranger au niveau des autres ressources ;
- gérer l'humain, c'est avoir la prétention d'agir dessus, de l'aliéner, de prendre des décisions le concernant par rapport à une seule logique celle de l'économie ;
- gérer c'est adopter des modes d'action forcément déshumanisés puisque la gestion ne peut être que froide ;
- gérer les ressources, c'est cacher les personnes derrière des chiffres, des outils et des méthodes, des segments et des catégories.

M. Thévenet (2000, p. 258-259).

Thévenet met alors en relief l'écueil que représente, pour la GRH, le modèle instrumental, écueil déjà souligné par de nombreux auteurs<sup>492</sup>. Aubret et Gilbert (1997) dans la synthèse qu'ils effectuent sur la *Psychologie de la ressource humaine* se demandent si, d'une part, la GRH n'est pas née de la dépersonnalisation de la relation dirigeant-dirigé et si, d'autre part, le caractère instrumental de la GRH n'est pas inhérent à la fonction même, tant en France<sup>493</sup>, que

<sup>489</sup> L'analyse d'un corpus de données utilisées en 1989-1991 laisse apparaître un usage plus généralisé chez les chercheurs que chez les praticiens de la terminologie « gestion des ressources humaines ». Les praticiens conservent, à cette époque, l'usage de la terminologie « gestion du personnel » en relation avec une problématique administrative (Duyck, 1991).

<sup>490</sup> A noter une première enquête, rappelée par Baudelot et Gollac (2003) sur la joie au travail, signée Henri de Man, *La Joie au travail* paru en France en 1930. Cette enquête aboutit à la nécessaire collaboration entre les classes, s'inscrivant alors en rupture avec les débats contemporains sur la condition ouvrière.

<sup>491</sup> Notamment Villette (1987), Chanlat (1992), Aubert et de Gaulejac (1991), Defrenne et Delvaux (1992), Dejours (1993, 1998).

<sup>492</sup> Voir les nombreuses contributions à l'*encyclopédie des ressources humaines* sous la coordination de José Allouche (2003). Et par ailleurs, plus spécifiquement, Delavallée (2002) qui plaide pour dépasser la vision instrumentale de la RH pour une approche plus globale et systémique. Egalement Livian et Baret (2002) qui soulignent la prise en compte insuffisante de l'inscription institutionnelle de la GRH.

<sup>493</sup> Aubret et Gilbert s'appuient sur Brabet (1993), Galambaud (1994), Léonard (1994).

dans le monde anglo-saxon<sup>494</sup>. Il y a alors un risque de réification de la ressource humaine et de révolte de la part de l'homme *objet* qui prouve alors, par cette révolte même qu'il peut être *sujet*.

### 3.1.1.3. La GRH au cœur de la tension entre « dire » et « faire »

« La disjonction traditionnellement opérée entre le « dire » et le « faire » est mutilante pour l'étude des organisations productives et particulièrement pour l'analyse et la compréhension des mutations actuellement en cours au sein des entreprises » remarque M. Detchessahar (2001, p. 44). Ainsi, au plan du verbe, le langage sur la Gestion des Ressources Humaines a profondément évolué au cours des 25 dernières années, prenant une importance accrue au sein du discours stratégique, l'activité discursive constituant en elle-même une occupation croissante dans l'activité des dirigeants (Jacquot et Point, 2000)<sup>495</sup>. Chaque nouveauté organisationnelle qui interagit avec la politique de ressources humaines, donne lieu à une argumentation qui risque de s'apparenter à un discours incantatoire et à la pensée magique (Henriet, 1999).

Si parler de GRH est devenu un stéréotype du langage managérial, la polysémie du concept couplée à la polyphonie des pratiques est-elle toujours d'actualité<sup>496</sup> ? A ce propos, Galambaud (2002) souligne la curiosité de la fonction ressources humaines, valorisée par le discours dominant, mais le plus souvent marginalisée dans les pratiques. Pourtant la GRH se dirait prête, en France, comme cela est déjà observé aux États-Unis, à participer à la création de valeur en se transformant en véritable *business partner* (Igalens, 2002) pour asseoir son efficacité. Une vision caricaturale mettrait alors à jour une dichotomie entre certains discours empreints d'idéologie humaniste et une exigence de pratiques efficaces soumises à la pression du rendement.

Cette contradiction entre la reconnaissance des sciences sociales et humaines dans les discours sur le management d'une part et la réalité des pratiques en vigueur dans le monde de la gestion d'autre part, est soulignée par Chanlat (1998). Deux raisons principales semblent pouvoir justifier le décalage entre discours et pratiques. La première raison provient de la nature même de la gestion « *qui privilégie volontiers l'action, la froideur, le conformisme, la masculinité, l'homogénéité, la rationalité instrumentale, la certitude et l'universalisme abstrait* » (Chanlat, 1998, p. 82). La seconde raison tient à la nature même de l'humain qui en tant que sujet désirant, est animé d'émotions, de sentiments et porteur d'affectivité. Vont découler de la rencontre entre ces deux natures, *a priori* différentes, souvent opposées, les *jeux du pouvoir et du désir en entreprise* que Enriquez (1997) a dépeints.

<sup>494</sup> Aubret et Gilbert s'appuient sur Sims, Fineman et Gabriel (1990), Tsoukas (1994).

<sup>495</sup> Jacquot et Point s'appuient sur Gamot et Vidaillet (1998).

<sup>496</sup> En 1989 Krief parle de la polymorphie des discours d'entreprise.

### 3.1.2. Revenir à la personne

*Revenir à la personne*, telle semble être le titre *rassembleur* pertinent parce que sans doute, comme cela a été constaté par Gilbert (2002) une des préoccupations majeures qui animent la fonction ressources humaines aujourd'hui. En 1993, Henriet soulignait déjà que la relation de travail se personnalisait, en tant que condition de l'implication personnelle mise en relief par ailleurs par Thévenet<sup>497</sup>. Serieyx (1993) propose alors le passage d'une entreprise du personnel à une entreprise des personnes. Au-delà de la séduction que cette conception peut engendrer, Henriet souligne la charge qu'elle suppose pour le salarié (1999, p. 83) : « *Quel poids désormais sur les épaules du salarié. Il n'est plus ni soumis ni subordonné, il est désormais autonome, il doit simplement réfléchir à son devenir, décider de s'engager – ou de ne pas s'engager plus avant – dans l'organisation* ».

Le 9<sup>ème</sup> Congrès Mondial des Ressources Humaines<sup>498</sup> affiche cette thématique, en 2002, *revenir à la personne*, comme la nouvelle responsabilité de la fonction ressources humaines. Selon le comité organisateur de ce congrès, figurent en toile de fond, quatre tendances principales qui sont : la globalisation, les changements démographiques, la révolution technologique et l'évolution du capital social. Ces tendances influent sur les rapports entre l'homme et son travail, invitant alors le rôle des ressources humaines à évoluer dans le cadre d'une conviction globale ainsi formulée dans la plaquette de présentation de ce 9<sup>ème</sup> Congrès : « *Il s'agit en effet de reprendre en compte la personne elle-même, car la personne représente l'axe central permettant aux entreprises de se concentrer sur leurs missions, c'est-à-dire d'être hautement productives et pleinement humaines. Mais aussi parce que la personne en tant qu'individu est dans le cadre du travail, la source et la raison d'être du professionnel des Ressources Humaines* ». À partir de la vision qui consiste à « *revenir à la personne en tant que centre de l'activité productive* », la mission impartie à la fonction RH serait de « *renforcer les stratégies des Ressources Humaines afin de replacer le centre d'attention sur la Personne en tant que clé de succès de l'entreprise* ».

« *Permettre le développement de l'être de chacun implique des systèmes de management qui n'obéissent pas à une logique de système mais à une logique de personne* » écrivaient déjà Aubert et de Gaulejac<sup>499</sup> en 1991 (p. 300) dans l'optique de réhabiliter l'Être par rapport à l'Avoir. La question qui se pose alors est de savoir s'il y a lieu de hiérarchiser les deux logiques (l'Être et la logique sociale, par rapport à l'Avoir et la logique économique), comment leur combinaison est possible, dans les faits mais également dans les esprits, ainsi que le préconise notamment Galambaud (2002), appelant un travail de conceptualisation et non seulement d'instrumentalisation.

<sup>497</sup> Thévenet (1992, 2000, 2003).

<sup>498</sup> Ce congrès s'est tenu les 27-29 mai 2002 à Mexico.

<sup>499</sup> Cette citation est extraite du chapitre tentant de circonscrire les pistes d'une « excellence à la française » alternative possible au modèle anglo-saxon., incarnée par BSN et son PDG Antoine Riboud.

A ce propos, une vaste enquête récente menée par une équipe de sociologues sur les relations existant entre travail et bonheur en France met en relief l'ambivalence entre ces deux notions (Baudelot et Gollac, 2003)<sup>500</sup>. Cette enquête confirme la distinction mise en relief par Aubert et de Gaulejac, en identifiant chez les répondants, l'existence de deux grandes philosophies en matière de bonheur : la première davantage fondée sur l'*avoir*, la seconde davantage fondée sur l'*être* ou le *faire*. En revanche, cette enquête reste critique, du moins par la voix de leurs auteurs, quant à l'effectif centrage de la fonction RH sur l'épanouissement personnel au travail. Elle souligne notamment (p. 167) : « *L'épanouissement dans et par le travail a beau être présenté comme un idéal de la gestion des ressources humaines et une nouvelle norme managériale, cette expérience est encore loin d'être éprouvée par tous* ».

### 3.1.3. Une forme de médiation en GRH

La question qui se pose de façon récurrente à la GRH peut être formalisée autour d'un ensemble de tensions-relations existant entre le dire et le faire, l'individu et l'organisation, l'Être et l'Avoir, une logique sociale et une logique économique. Ces tensions appellent par la conceptualisation accrue de leur existence même, une avancée de la réflexion et des pratiques en matière de médiation, notamment dans le champ de l'apprentissage. Ainsi en GRH, D. Camusso (1996), qui s'appuie sur les travaux du Professeur Reuven Feuerstein<sup>501</sup>, prend en compte le développement cognitif de la personne comme facteur d'adaptation positive à son environnement professionnel pour peu que, du côté de l'organisation, la médiation soit pensée et actée. Cette démarche suppose, en matière d'apprentissage pour l'organisation, « *une philosophie nouvelle de la gestion, pour enraciner le processus d'organisation dans un processus de questionnement très ouvert et permanent* » selon G. Morgan (1989, p. 96). Par ailleurs, si Feuerstein s'est intéressé si fortement au concept d'apprentissage, c'est parce que lui-même a été confronté à la nécessité de faire face, et d'aider à faire face<sup>502</sup>. La définition de l'intelligence qu'il propose (Feuerstein, 1996, p. 15) en témoigne : « *La propension de l'être humain à se modifier pour s'adapter aux nouvelles situations* ». Deux théories principales sont alors à prendre en compte : la théorie de la Modifiabilité Cognitive Structurelle et la théorie de l'Apprentissage Médiatisé.

#### 3.1.3.1. La théorie de la Modifiabilité Cognitive Structurelle

Qualifiée de croyance fondamentale et fondatrice par son auteur, cette théorie repose sur trois points<sup>503</sup> qui sont (Feuerstein, 1996, p. 17) :

<sup>500</sup> L'enquête a été réalisée de 1996 à 1999 au Laboratoire de sciences sociales de l'École normale supérieure en partenariat avec l'Insee et la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique).

<sup>501</sup> Surtout connu pour la mise au point du PEI (Programme d'Enrichissement Instrumental).

<sup>502</sup> Feuerstein a travaillé avec des enfants et des jeunes adultes, présentant des déficiences graves au plan des comportements et des conduites parce que, soit réchappés de l'Holocauste, soit transplantés en Israël, soit cumulant les deux situations.

<sup>503</sup> Le mot « point » est ici employé par pudeur. Il convient d'entendre dans ce mot « point » le croisement entre une dimension scientifique (ayant pour fondements les travaux de Piaget et Vigotsky) et une dimension

- d'abord « *accepter l'hypothèse forte de la modifiabilité comme caractéristique universelle de l'être humain* »,
- ensuite « *reconnaître le rôle central joué par le facteur cognitif dans la genèse des comportements et le développement de conduites adaptatives* »,
- et enfin élargir l'accès à la modifiabilité à l'adulte, sans le cantonner à l'âge de l'apprentissage classique, pour dépasser la croyance largement partagée qui considère que l'individu qui a atteint l'âge adulte est résistant à toute tentative de changement.

Sans vouloir ici développer plus avant, il importe de rappeler la filiation de ces éléments avec une approche développementale de l'intelligence et les théories de l'apprentissage développées par Jean Piaget (dont Reuven Feuerstein a été l'élève) et de son contemporain Lev Vygotsky<sup>504</sup>. Si le premier apporte la notion de processus de maturation individuel (par accommodation et assimilation) dans la formation de l'intelligence, le second y ajoute une conception sociale, insistant sur le rôle clé des interactions avec le milieu (Dortier, 1999a).

### 3.1.3.2. *La théorie de la médiation, une affaire humaine*

Feuerstein a formalisé la situation optimale qui favorise la meilleure interaction entre un apprenant et un médiateur par douze critères. Pour Camusso (1996), ces critères méritent d'être interprétés par une GRH soucieuse d'accompagner l'accroissement des compétences, au-delà des situations formalisées de formation, au profit d'une multiplicité de situation d'apprentissage sur le terrain. Les évolutions de la demande en matière de production (variabilité accrue des produits à durée de vie courte) invitent à œuvrer pour ce que Camusso (1996, p. 85) appelle la *méta-organisation* : « *Une méta-organisation est une forme d'organisation qui permet l'émergence et la mise en place, en réponse à des besoins variables, d'organisations à durée de vie limitée* ». Cette méta-organisation exige une fonction de médiation qui soit partagée au sein du collectif de travail, sans évacuer pour autant les situations formelles de médiation. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de la démarche.

***Le coaching par une adhésion (peut-être de l'ordre de la croyance) aux théories de la modifiabilité cognitive structurelle humaine pourrait s'inscrire dans une logique GRH d'entreprise médiatrice. La situation de coaching pourrait alors se concevoir comme une situation de gestion au sens de Girin (1990) au-delà d'un espace de formation formalisé et en lien avec le terrain professionnel. Le temps du coaching devient alors temps de médiation spécifique où le rôle de l'Autre médiateur prend une place inédite.***

---

spirituelle (ayant pour fondement la culture-foi judaïque avec la croyance en la perfectibilité de la personne) les deux dimensions reposent sur le plan expérientiel de Feuerstein lui-même (Camusso, 1996).

<sup>504</sup> Jean Piaget (1896-1980) est né à Neuchâtel en Suisse, et Lev S. Vygotsky (1896-1934) trois mois plus tard en Biolorussie. Ces deux piliers de la psychologie actuelle ne se sont jamais rencontrés, même si Vygotsky a eu très tôt connaissance des travaux de Piaget, qui lui n'a découvert ceux de Vygotsky que bien après la mort de celui-ci (Camusso, 1996).



<i>Les critères de la médiation de Feuerstein</i>	<i>appliqués à la relation dans la meta-organisation</i>	<i>« terrains » GRH</i>
intentionnalité et réciprocité	Explicitation des attentes et apports respectifs. Dépasser l'antagonisme entre performance collective et performance individuelle	Contrat social
transcendance	pour dépasser l'expérience et permettre une généralisation. Transmission des savoirs individuels	Relations interpersonnelles Formalisation des savoir-faire individuels disséminés
médiation de la signification	dans une perspective temporelle, vers un projet, pour « donner du sens »	Stratégie externe relayée par une politique de communication interne
médiation du sentiment de compétence	travail sur le jugement qu'un individu porte sur sa propre compétence	Entretiens individuels Formation Gestion, promotion et reconnaissance des compétences
médiation de l'acte de partage	Supposant une politique sociale de l'entreprise fondée sur l'accord. Partage des enjeux	Recrutement, cooptation Politique de rémunération Transmission des compétences
médiation du sentiment d'appartenance	Donner les éléments pour comprendre la mission de l'entreprise, du département, de l'équipe	Expression de la mission Management des hommes
médiation du comportement de défi, de la recherche de la nouveauté et de la complexité	Explorer la tension entre connu et inconnu. Incitation à la prise de risque mutuelle et « sécurisée » dans l'évolution de carrière	Entretiens individuels Gestion des carrières Mobilité
médiation du processus d'individuation et de différenciation psychologique	Reconnaître le droit à la différence dans le groupe	Entretiens individuels Dénomination des emplois Salaires
médiation de la recherche d'un but, de son choix et de son achèvement	En lien avec la définition, la négociation et la conceptualisation des objectifs, des projets et leur évaluation	Management par projets Gestion des évolutions de carrière
médiation de la régulation et du contrôle du comportement	Définition des étapes intermédiaires. Aide à la prise de décision. Levée des inhibitions. Choix des indicateurs	Retour d'expérience Debriefing Tableaux de bord
médiation de la conscience de la modifiabilité de l'être humain	Pour autrui et pour soi-même. Adopter une logique d'évolution, de processus	Gestion des compétences Bilans de compétences
médiation du choix d'une alternative optimiste	Diffusion d'un état d'esprit. Mise en relief du libre arbitre	Décisions

**Tableau 26 :** Les critères de médiation de Feuerstein appliqués à l'entreprise  
(adapté de D. Camusso, 1996, p. 91-116)

### 3. 2. Le leadership

Le leadership est une notion très présente dans les discours autour du management et elle apparaît naturellement dans les objectifs explicites ou dans les enjeux implicites du coaching, notamment quand il s'adresse aux managers dirigeants et aux responsables d'équipes. Dans ce paragraphe est d'abord mise en relief la thématique mobilisatrice et pluridisciplinaire que

constitue le leadership (1), la mise en œuvre du leadership au service du management est ensuite appréciée (2). La part de mystère résiduelle et *a priori* irréductible sur ces questions est alors abordée par l'intégration de l'intériorité, dimension oubliée du management (3).

### 3.2.1. Une thématique mobilisatrice et pluridisciplinaire

La prolifération d'ouvrages et d'études sur le thème du leadership a été souvent soulignée<sup>505</sup> que ce soit dans le champ des théoriciens, des chercheurs ou des praticiens, mobilisant diverses disciplines de lecture : « *L'étude du leadership lui-même, qui est au moins aussi ancienne que la République de Platon, occupe toujours les colonnes des revues d'histoire, de psychologie, de sciences politiques et des revues traitant de l'entreprise* » déclare M. Kets de Vries (1995, p. 20). Ainsi, non seulement les ouvrages sur le leadership et la vie des leaders contribuent à nourrir les rayonnages des librairies avec succès<sup>506</sup> (Kets de Vries, 1995), mais, au plan académique, le leadership est l'un des thèmes les plus étudiés dans les recherches en sciences humaines des cinquante dernières années, avec une prédominance du terrain d'étude aux États-Unis<sup>507</sup>, sans pour autant que les résultats de ces recherches soient unanimes (Lévy-Leboyer, 2001). Il existe de nombreuses classifications des multiples approches du leadership, ce qui rend difficile une synthèse générale et unanime. Northouse (2001) rappelle que 65 classifications différentes<sup>508</sup>, ont été répertoriées<sup>509</sup> pour tenter de prendre en compte les milliers d'études existantes. Il est tout de même possible de distinguer trois grands courants regroupant les principales études en psychologie sociale (Guimond, 1994) :

- l'approche personnaliste qui privilégie la personne, son caractère, sa personnalité, son comportement, éléments considérés comme essentiels dans le leadership<sup>510</sup>,
- l'approche situationniste qui privilégie la situation (plus que la personne) comme terrain de naissance du leadership,
- l'approche interactionniste enfin qui combine les deux premières approches, en ce sens qu'elle propose la prise en compte à la fois de l'individu et de ses qualités personnelles, ainsi que de la situation, pour comprendre le leadership.

Ainsi historiquement, les premières études sur le leadership ont recherché des caractéristiques dans la personnalité des leaders (Aubert, 1992 ; Lévy-Leboyer, 2001). Elles ont ensuite

<sup>505</sup> Notamment Rondeau (1986), Aubert (1992), Kets de Vries (1995), Pelletier (1999), Northouse (2001).

<sup>506</sup> A titre d'exemple, le classement de la revue *Résumés* de janvier 2003 sur les meilleures ventes anglo-saxonnes d'ouvrages de gestion en décembre 2002, propose à la première place *Who says Elephants can't Dance* par Louis V. Gerstner Jr, avec en sous-titre *How I Turned Around IBM*, et à la deuxième place figure un ouvrage sobrement intitulé *Leadership* de Rudolph W. Giuliani, ancien maire de New York. Il faut noter que ce classement est fourni par la librairie américaine Brentano's, située à Paris.

<sup>507</sup> Northouse cite les travaux de Bass (1990), Bryman (1992), Gardner (1990), Hickmann (1998) et Rost (1991).

<sup>508</sup> Parmi ces études, Northouse souligne celle de Bass (1990).

<sup>509</sup> Northouse s'appuie sur les travaux de Fleishman *et al.* (1991).

<sup>510</sup> Pelletier (1999) précise que dès la seconde guerre mondiale, plusieurs recherches de ce type ont été financées par l'armée américaine pour identifier les traits principaux des officiers ayant de l'ascendant sur leur troupe.

intégré le contexte dans une approche contingente, ont relativisé l'efficacité de tel ou tel mode de leadership. Ceci étant, la synthèse réalisée par Bass (1990) confirme la prégnance d'un certain nombre de traits de personnalité, parfois innés comme le supposaient les premières recherches, mais aussi et certainement plus souvent acquises à travers l'expérience, la formation. Ces traits de personnalité s'apparentent aux trois éléments ci-dessous :

- l'activité : le leader est énergique et sait s'imposer ;
- l'intelligence et la compétence : le leader sait apprécier la situation, utiliser son expérience, disposer des informations utiles, et laisser parler son intuition ;
- la compétence sociale : le leader sait communiquer, développer des relations avec les autres, résoudre les conflits, animer les groupes.

Dans l'approche américaine, le leadership, au-delà des nombreuses acceptions dont ce concept peut faire l'objet, s'inscrit dans un triple cadre culturel, idéologique et identitaire remarque Pelletier<sup>511</sup> (1999) : un homme *libre*, des droits individuels forts, des communautés locales relativement autonomes, une réglementation sociale *légère*, un appareil bureaucratique faible. La question du leadership est devenue encore plus prégnante en raison de la concurrence effrénée que se livrent les pays industrialisés à l'échelle mondiale (Aubert, 1992) et cette demande ne diminue pas selon Northouse (2001, p. XIV) : « *As we enter the 21st century, there is a genuine demand for effective leadership* ». Selon Henriot (1993), qui privilégie l'approche par processus, un leadership efficace suppose de s'intéresser à ce que font les personnes au-delà de ce qu'elles sont, au travers d'une mise en œuvre effective. Il donne une définition du leadership notamment par ses déterminants (1993, p. 105) : « *C'est le résultat d'une interaction permanente entre le contexte culturel, les données technico-économiques (...) et les caractéristiques des personnes en présence (...). Cette interaction peut se révéler plus ou moins efficace et durable* ».

### 3.2.2. *Le leadership au service du management*

Si le concept de leadership dépasse le cadre du monde du travail (ce qui explique peut-être en partie son attractivité générale), il est facilement associé à la fonction managériale (Northouse, 2001) sans pouvoir pour autant lui être strictement identifié (Levy-Leboyer, 2001). Tant dans l'acception américaine que française, le leadership n'est qu'un aspect du management qui en comporte d'autres (Levy-Leboyer, 2001). Northouse (2001) rappelle les travaux de Kotter (1990) qui ont cherché à distinguer les deux notions, montrant que le management (dans sa dimension administration, gestion, direction, termes plus appropriés en français) hérité de Fayol<sup>512</sup>, encore représentatif du champ de la gestion aujourd'hui selon Northouse (2001), développe une dimension d'ordre et de stabilité, alors que le leadership développe une dimension dynamique favorable au changement.

<sup>511</sup> Guy Pelletier est professeur à l'Université de Montréal.

<sup>512</sup> L'édition originale de l'ouvrage de H. Fayol *Administration industrielle et générale* date de 1916.

MANAGEMENT	LEADERSHIP
« Produces Order and Consistency »	« Produces Change and Movement »
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planning / Budgeting</li> <li>- Organizing / Staffing</li> <li>- Controlling / Problem-Solving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision Building / Stategizing</li> <li>- Aligning People / Communicating</li> <li>- Motivating / Inspiring</li> </ul>

**Tableau 27** : Comparaison entre management et leadership  
(source : Northouse, 2001, p. 9, d'après Kotter, 1990)

Les dirigeants orientés vers la gestion et le management s'attachent d'abord à bien gérer, alors que les dirigeants leaders s'attachent à « *libérer une influence, guider, orienter* » (Aubert, 1992). Northouse (2001, p. 9) rappelle les propos souvent repris de Bennis et Nanus<sup>513</sup> qui ont rendu clairement compte de cette distinction par la formule: « *Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing* ».

Dans un travail de synthèse, les rapports mis en relief par Henriet (1993) entre leadership et management permettent de dégager notamment les points ci-dessous :

- Le management est considéré désormais comme une pratique décisive quant au bon fonctionnement d'une organisation, mais cette pratique est de plus en plus contestée et sanctionnée, remettant en cause le management traditionnel.
- Le management évolue sous la pression d'un environnement globalement changeant et des critiques dont il fait l'objet, modifiant, entre autres, les relations de travail. L'autorité a alors mission de mettre en valeur les potentiels dans des relations individualisées qui s'inscrivent dans un cadre collectif.
- Le leadership est un levier d'action et de relation pour le manager en insistant sur la dimension personnelle de l'autorité.

Au terme de sa réflexion Henriet (1993, p. 147) résume la position qui semble culturellement être admise en France :

« Ainsi, avec la montée en puissance du leadership, le management de l'entreprise n'est plus la simple administration des hommes, ce n'est plus seulement la « gestion » mais l'ensemble des actions et des dispositifs qui vont avoir un rôle de dynamisation. C'est cette dynamisation qui est au cœur du leadership. Elle réintroduit une dimension humaine et fait un pari sur les personnes. Les aspects psychologiques deviennent alors dominants et la gestion doit en tenir compte (...) Ce faisant, rien n'est jamais acquis en matière de leadership et c'est sur cet aspect de contingence et de renouvellement permanent qu'il nous a paru souhaitable d'insister pour clore cette réflexion. »

B. Henriet (1993, p. 147)

Deux points ressortent : efficacité contingente et relative en fonction du contexte et dimension managériale essentielle sur fond de psychologisation. A l'approche par les traits de personnalité<sup>514</sup> a succédé la prise en compte des styles et des comportements<sup>515</sup> ; la mise en

<sup>513</sup> Bennis et Nanus (1985, p. 221).

<sup>514</sup> Pour l'approche par les traits voir la synthèse effectuée par Stogdill 1948, 1974.

relief de dimensions contingente<sup>516</sup>, transactionnelle puis transformationnelle<sup>517</sup> du leadership était alors facilitée, mais laisse en définitive intacte, renforcée, et encore plus complexe, la responsabilité du manager. En effet, la dimension personnelle est mise en jeu et intervient dans l'exercice d'un leadership efficace (Aubert, 1992). Ainsi, si le leadership a bien régénéré la fonction managériale (en s'y substituant pour certains), il est loin d'avoir réduit la complexité de la relation du cadre à ses collaborateurs. De plus, le contexte actuel appelle et stimule la dimension identitaire au travail<sup>518</sup>.

La question légitime qui se pose alors, devant l'ampleur de la tâche qui incombe aux managers leaders, est celle de la préparation et du soutien à l'exercice du leadership. La formation constitue une première réponse, le coaching pourrait peut-être en constituer une seconde. Dans une réflexion sur la possibilité et la nécessité d'enseigner le leadership, Reitter (1994, p. 395) considère deux pistes qui sont la méthode des cas et la théorie née de la pratique : « *Il s'agit d'enseigner des talents, pas d'apprendre des techniques. Un talent se cultive par la pratique, mais apprendre un talent ne peut se réduire à une pratique. L'enseignement doit accélérer l'apprentissage. On peut le faire par deux voies : la méthode des cas qui présente des situations multiples, bien qu'en les appauvrissant ; la théorie née de la pratique qui donne le recul et la perspective nécessaire* ». Il faut alors du temps en lien avec celui de la pratique, et de l'ascèse en lien avec le travail sur soi-même. Parce que le leadership est un phénomène complexe, le leader doit pouvoir combiner quatre talents : cognitif ; social et politique ; intrapsychique ; éthique. Le talent intrapsychique est défini par Reitter (1994, p. 395) comme « *la capacité de penser son propre pouvoir et de percevoir les dangers de ses propres passions* ». Il permet d'ouvrir un intérêt pour l'intériorité, comme fondement du leadership, qui reste à apprécier.

### 3.2.3. *L'intériorité comme fondement du leadership*

Si les recherches ont permis d'avancer dans la compréhension du leadership, elles n'ont pas pour autant circonscrit les choses, pouvant même se révéler « *décevantes* » (Levy-Leboyer, 2001, p. 340), et laissant pour le moins au leadership une irréductible part de mystère (Ivancevich et Matteson<sup>519</sup>, 1993, p. 437) : « *Although leadership is important and has been studied by behavioral scientists for decades, it is still somewhat of a mystery* ». A l'examen de la définition de Northouse (2001, p. 3) qui se veut actuelle et rassembleuse : « *Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve*

<sup>515</sup> Voir notamment les travaux des chercheurs de l'Université du Michigan à partir de 1947 avec Renis Lickert (1961, 1967), ceux de l'Université d'Ohio avec Edwin A. Fleishman (1953) et ceux de Harvard avec Bales (1958), puis les styles de management de Blake et Mouton (1969 et 1964 pour la première édition américaine).

<sup>516</sup> Pour l'approche contingente, voir notamment : la gamme des styles de direction de Tannebaum et Schmidt (1958), puis l'approche dite situationnelle chez Hersey et Blanchard (1993, 1969 pour la 1<sup>ère</sup> édition), le modèle contingent de Fielder (1967).

<sup>517</sup> Selon Pelletier (1999), l'approche transformationnelle est celle qui suscite le plus d'intérêt aujourd'hui. Voir notamment Bennis et Nanus (1986).

<sup>518</sup> Sainsaulieu (1985).

<sup>519</sup> Ivancevich et Matteson s'appuient sur Bass (1982) qui reprend lui-même les travaux de Stogdill.



Dans le tableau ce-dessus, Lapierre propose d'envisager un continuum avec deux polarités (interiorité, extériorité) et trois niveaux de lecture. Selon lui (p. 267), « *l'intuition, le jugement, le désir de transformer le monde, les questions d'éthique, l'acceptation, l'empathie, le ménagement, les considérations morales, et d'entraide, le mentorship, toutes des réalités qui relèvent du domaine de l'intériorité sont difficiles à saisir et impossibles à quantifier et à mesurer objectivement ; elles supposent qu'on prenne des risques, qu'on ose et qu'on utilise sa subjectivité, qu'on se révèle* ».

Le rapport entretenu avec le temps peut également interagir avec le vécu du leadership dans une équation où performance rime souvent avec urgence pour le manager (Roux-Dufort, 2003). Dans l'univers économique et dans les entreprises, le temps est perçu comme linéaire, sans retour en arrière. Sont pourtant à prendre en compte, les dimensions *temps, durée, fréquence, intensité, suspension et ruptures* que suppose de plus en plus souvent le management d'un projet explique Declerc (2000). « *La démarche de projet est une démarche complexe avec de nombreux feed back<sup>521</sup> et feed forward<sup>522</sup>. On néglige souvent dans la littérature de mettre en évidence que cette démarche est ponctuée de pauses, d'arrêts brutaux, imposés par l'une ou l'autre des parties prenantes, par des chocs de l'environnement, et au niveau des équipes par une sorte de fatigue, une saturation pesante des « relations »* » souligne Declerck (p. 158) S'impose alors un retrait, en particulier du chef de projet<sup>523</sup>, retrait qui interpelle sa capacité à la solitude.

### 3.3. Une vision renouvelée de la motivation versus implication

« *Dans les années 80, le verbe clé des managers était motiver<sup>524</sup> ; aujourd'hui c'est coacher<sup>525</sup>* » écrit Bellenger (2003, p. 148). Sans adhérer strictement à cette affirmation lapidaire, il est clair que le coaching intervient dans l'organisation avec, en toile de fond, une préoccupation plus ou moins explicite quant à la motivation du coaché. Trois ouvrages à propos du coaching font apparaître les termes *motiver* ou *motivation* explicitement sur la couverture de l'ouvrage<sup>526</sup>. Un certain nombre d'entre eux dont celui de Albert et Emery (1999) au titre évocateur : *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, pourrait laisser croire que le phénomène coaching est de nature à enfin fournir la pierre philosophale permettant la mise à jour de ce que Thévenet appelle la molécule de l'implication... pour dire qu'elle n'existe pas !

<sup>521</sup> « feed back » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>522</sup> « feed forward » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>523</sup> Declerck évoque « the loneliness of the long distance runner » (2000, p. 158).

<sup>524</sup> « motiver » est en italiques dans le texte original.

<sup>525</sup> « coacher » est en italiques dans le texte original.

<sup>526</sup> Debordes (1996) *Le coaching efficace des commerciaux - Comment motiver et faire progresser votre force de vente*, Albert et Emery (1999) *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher* et Bacal (2001) *Améliorer les performances de son équipe - coaching, motivation, évaluation*.

Pour apprécier la motivation comme thématique conceptuelle au sein du monde organisationnel, il serait, ici, démesuré de lister l'ensemble des théories existantes<sup>527</sup>. Une triple perspective est toutefois proposée. La première tente un état des lieux rapide sur l'existant en matière de motivation, notamment au regard de la fonction mobilisatrice de la GRH (Sékiou *et al.*, 2001, Barraud-Didier *et al.*, 2003). La deuxième se souhaite récapitulative et propose une classification sommaire des grandes familles de théories existantes (Michel, 1992 ; Copin, 2000). La troisième, plus dérangeante, car formulée dans une perspective critique existentielle, considère la motivation comme un construit populaire, mais fallacieux (Sievers, 1992) qui oublie les grandes questions existentielles (Herzberg, 1996) ou bien ayant le tort de vouloir y répondre (Thévenet, 2000). Cette démarche permet alors de considérer la motivation humaine, comme une force, une énergie, non directement mobilisable par l'organisation, mais en lien avec l'implication des personnes au travail. Une quête de sens, au singulier plutôt qu'au pluriel, ce qui signifie sans réponses théoriques institutionnellement établies, que ces institutions soient des lieux de pratique, comme les entreprises ou bien des lieux de recherche, comme les laboratoires universitaires<sup>528</sup>.

### 3.3.1. État des lieux sommaire de la motivation au travail

Les terminologies anglo-saxonnes de *high-involvement* ou de *high-commitment* ou de *high-performance* trouvent leur symétrique francophone (québécois et français) dans le terme de *mobilisation* et témoignent de l'énergique recherche des entreprises sur le terrain de la classique motivation au travail au service de la performance (Barraud-Didier *et al.*, 2003). Sekiou *et al.* (2001) rappellent les étapes clés des pratiques de GRH en matière de motivation :

- dans les années 30, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif,
- dans les années 60-70, elles ont développé la rémunération de la performance individuelle, et développé les avantages sociaux,
- dans les années 80, la motivation s'apparentait à l'implication individuelle dans un projet collectif développé par l'organisation,
- à présent, la motivation est regardée comme un processus complexe qui se gère.

Quatre leviers possibles sont répertoriés par Sekiou *et al.* (2001) comme techniques de motivation pour les salariés :

- Avoir : l'argent et ce qu'il permet de se procurer.
- Faire : l'intérêt perçu et compris du travail permet de s'impliquer.
- Être : se sentir reconnu, considéré, utile, informé est nécessaire.
- Donner : donner des conseils, partager des idées, participer aux décisions.

<sup>527</sup> Voir Toulouse et Poupart (1977), « La jungle des théories de la motivation au travail ».

<sup>528</sup> « Dans les communications habituelles entre les gestionnaires et les universitaires qui les étudient, chaque côté étudie l'autre, en utilisant ses propres règles, ce qui représente une entreprise de valeur douteuse dans les deux cas » ironise Naryan Pant (1996, p. 41), professeur de stratégie à l'Institut de Management de Singapour.



En gestion, les pratiques de mobilisation tentent d'établir leur efficacité par des recherches qui semblent d'autant plus probantes qu'elles combinent plusieurs facteurs<sup>529</sup>, témoignant de la pertinence d'une politique globale de mobilisation des salariés, mettant alors en relief la dimension stratégique de la GRH (Barraud-Didier *et al.*, 2003).

Par ailleurs, il semble pertinent de souligner qu'une certaine *modestie* semble régner dans le monde de la recherche : aujourd'hui, la motivation est majoritairement perçue comme un phénomène complexe, non réductible à l'une quelconque des nombreuses théories existantes, ou à venir. Dans le champ du comportement organisationnel, Vecchio déclare (1995, p. 184) : « *Exactly how to motive others is difficult to determinate because motivation itself is such a complex phenomenom* ». En psychologie du travail, Levy-Leboyer (1998) considère comme vain le souhait de rechercher la théorie de la motivation et propose une approche pluraliste. Sekiou *et al.* ajoutent pour la GRH (2001, p. 411) : « *Aucun modèle ne peut prétendre synthétiser à lui seul toutes les dimensions du processus motivationnel, même si chacun l'éclaire en partie* ». Pour autant la motivation reste un enjeu : « *susciter la motivation reste une préoccupation centrale qu'il s'agisse d'entreprise, de formation, de comportement économique ou encore de protection de la santé* » affirme Lévy-Leboyer (1999, p. 21) ; un enjeu qui comporte des aspects illusoire selon Thévenet (2000), voire fallacieux selon Sievers (1992).

### 3.3.2. Une classification des grands courants en théorie de la motivation humaine dans l'organisation

La question délicate et récurrente de la motivation humaine au sein de l'organisation a fait l'objet de nombreux travaux, études, et théories. Mais, malgré la littérature conséquente que cette problématique a soulevée, notamment de la part de la communauté scientifique américaine dans le dernier demi-siècle, le consensus est loin d'être établi sur la question (Michel, 1992, Copin, 2000). Classiquement, on observe deux grandes catégories de théories sur la motivation : d'une part, les théories dites *de contenu* qui privilégient la question du *pourquoi* et d'autre part, les théories dites *de processus* qui privilégient la question du *comment*. L'apport récent des théories cognitives semble supposer qu'il y ait lieu de ne pas séparer ces deux modes d'approche, contenu et processus ayant chacun et ensemble une fonctionnalité. Ainsi Copin (2000) propose une classification possible, en quatre familles, chacune reposant sur une vision dominante de l'homme :

- L'homme biologique subordonné à son fonctionnement neuronal, avec d'abord les behavioristes et les travaux de Skinner<sup>530</sup>, puis les neurobiologistes (Changeux<sup>531</sup>, 1991) et

<sup>529</sup> Responsabilisation, rémunération, identification, communication et partage de l'information, formation et développement des compétences.

<sup>530</sup> Dans le béhaviorisme (ou comportementalisme), le conditionnement, issu des théories de Pavlov, tient un rôle essentiel autour du modèle central stimulus-réponse. Le béhaviorisme a eu une influence déterminante sur la psychologie américaine des années 30 aux années 60 avec notamment John B. Watson (1878-1958),

le modèle spécifique de Laborit<sup>532</sup>.

- L'homme désirant<sup>533</sup> animé par des mobiles essentiellement de deux ordres : les besoins étudiés en psychologie sociale<sup>534</sup>, ou le désir étudié par la psychanalyse dans sa dimension individuelle et par l'anthropologie dans sa dimension collective avec les travaux de R. Girard<sup>535</sup>.
- L'homme calculateur conscient de ses intérêts (Vroom, 1964<sup>536</sup> ; Lévy-Leboyer, 1984) étudié en psychosociologie.
- L'homme rationalisant mis notamment en relief par les théories cognitives en psychologie sociale. L'homme ainsi conçu est capable d'éviter la contradiction par le mécanisme de dissonance cognitive<sup>537</sup> ou de poursuivre une action coûteuse selon la théorie de l'engagement<sup>538</sup> dans un processus de rationalisation (Beauvois et Joule, 1981).

Une cinquième catégorie, moins centrée sur l'individu et prenant davantage en compte l'environnement peut être ajoutée, avec les théories interactionnistes développées d'abord par Kurt Lewin<sup>539</sup>, puis par Joseph Nuttin (Michel, 1992). « *Trop souvent encore, le vin nouveau se sert dans de vieilles outres* » écrivait Nuttin (2000, p. 9) dans l'avant-propos de la première édition de *Théorie de la motivation humaine* parue en 1980. Soucieux d'élaborer « *une conception de la motivation humaine dans le cadre de la fonction de relation*<sup>540</sup> *qu'est le comportement* », Nuttin (2000, p. 9) souligne la difficulté, malgré l'émergence de nouveaux

Edward L. Thorndike (1874-1949), Clark L. Hull (1884-1952), et Burrhus F. Skinner (1904-1990) (*Sciences Humaines*, n°35, 2002, p. 84).

<sup>531</sup> Jean-Pierre Changeux (1991) publie initialement en 1983 *L'homme neuronal* dans lequel il défend l'idée que tout comportement humain peut s'expliquer et se décrire à partir des circuits nerveux qui le sous-tendent (*Sciences humaines*, n° 30, septembre 2000, p. 107).

<sup>532</sup> Laborit (1983) met en évidence dans le déclenchement de l'action, le rôle moteur de la récompense et sa mémorisation. Deux systèmes entrent alors en jeu : le Système Activateur de l'Action et le Système Inhibiteur de l'Action (Copin, 2000, p. 81).

<sup>533</sup> Sur cette thématique de l'homme désirant, notons également la contribution de la sociologie clinique avec notamment un ensemble de textes de Eugène Enriquez originellement publiés entre 1976 et 1993 et articulés dans l'ouvrage de synthèse *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (1997).

<sup>534</sup> Copin s'appuie sur Maslow (1943) et Herzberg, (1959).

<sup>535</sup> Pour René Girard le désir est un construit socioculturel. Girard apporte, notamment par une lecture innovante des plus grands chefs d'œuvre de la littérature romanesque, une vision renouvelée de l'anthropologie, fondée sur la théorie du désir mimétique. Dans la conception girardienne, l'homme qui se croit libre dans ses choix et autonome dans son désir est dans une illusion romantique (1978a, 1978b, 1980).

<sup>536</sup> Pour Victor Vroom, psychologue spécialiste du comportement organisationnel, le processus motivationnel résulte d'une série d'attentes et se déroule en trois étapes qui se combinent :

- l'expectation, l'acteur s'interroge sur ses capacités,
- l'instrumentalité, l'acteur s'interroge sur la pertinence des moyens,
- la valence, l'acteur s'interroge sur la valeur de la récompense.

<sup>537</sup> Copin s'appuie sur Festinger (1957).

<sup>538</sup> Copin s'appuie sur Kiesler (1971). J.-P. Neveu (1991) note que l'ouvrage de référence sur l'implication de Kiesler intitulé *The psychology of commitment* nourrit des recherches portant sur le concept de « involvement ». S'ensuit une certaine confusion dans le concept d'implication, mot français issu d'une traduction des deux termes, involvement et commitment, le premier concernant davantage le lien à l'emploi (« job involvement ») et le second le lien à l'entreprise (« organizational commitment »).

<sup>539</sup> Kurt Lewin 1870-1947.

<sup>540</sup> « fonction de relation » est en italiques dans le texte original.

courants, de modifier les cadres conceptuels de base. Renonçant à donner le primat à l'environnement ou à l'individu, il considère le système individu-environnement, faisant écho ainsi à la théorie de champs de vie de Kurt Lewin (Michel, 1992). La force du projet de vie englobant aspects professionnel et personnel est alors mise en relief (Michel, 1989).

En ajout, notons que certains psychologues mettent en relief la dimension intrinsèque de la motivation au regard de la dimension extrinsèque<sup>541</sup>. Cette évolution peut elle-même être regardée dans une perspective gestionnaire où la personne revient au cœur des préoccupations de la GRH qui tente par une gestion concertée de l'ensemble de ses pratiques d'inviter chacun à s'impliquer.

### 3.3.3. *La motivation, un ersatz de significations au cœur d'un questionnement existentiel ?*

Malgré sa popularité dans le milieu de la gestion, le concept de motivation pourrait n'être qu'un ersatz, un faux semblant considère Chanlat, en s'appuyant sur la réflexion critique menée par Sievers (1992). Ainsi pour Sievers, la fonction du concept de motivation est de remplacer le vide symbolique créé par la division du travail et la fragmentation croissante de l'existence contemporaine.

La motivation reste une question majeure, sa popularité témoigne de son attractivité, mais les réponses qui sont apportées, tant par les chercheurs que par les praticiens, montrent leur limites, voire leur relative inefficience, du moins lorsqu'on souhaite les considérer dans une perspective, sinon universaliste, du moins plurielle. La perspective plus sigulière de l'implication de la personne inscrite dans l'histoire de son cheminement propre, peut être de nature à participer au *retour vers la personne* identifié en GRH<sup>542</sup>. « *L'implication dans le travail s'inscrit avant tout dans une histoire et un cheminement personnel* » considère Thévenet (2000, p. 54). Cette implication reste de nature illusoire pour les tenants du management qui ne peuvent agir sûrement sur l'implication d'autrui.

En définitive, en matière de motivation ou d'implication, (la première relevant d'abord d'un moteur d'une force qui pousse à faire, alors que la seconde met l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail, selon Thévenet, 2000), la question n'est pas de savoir si telle théorie locale est meilleure qu'une autre, ou si tel modèle intégré est de nature à réconcilier les chercheurs éventuellement divisés. Le véritable enjeu semble être de prendre en compte le mode de motivation exprimé ou ressenti comme pertinent par la personne elle-même, à l'aide de son expérience propre, à la lumière de sa relation au travail, de son histoire, ouvrant dès lors sur une perspective existentielle.

---

<sup>541</sup> Notamment Delci et Ryan (1991), Vallerand (1993), Gelpe (2001).

<sup>542</sup> Voir § 3.1.2.

Une vaste enquête sociologique récente sur le travail<sup>543</sup> accrédite cette vision qui privilégie la singularité sur le général en soulignant d'une part, que la relation au travail est toujours ambivalente, et que d'autre part, il est nécessaire de multiplier les approches pour apprécier cette ambivalence (Baudelot et Gollac<sup>544</sup>, 2003). Ajoutons que Baudelot et Gollac montrent que l'individualisation des conditions de travail favorise l'apparition d'une souffrance personnelle qui ne trouverait plus d'exutoire. Faut-il alors entendre encore plus fortement les propos radicaux de F. Herzberg, qui a distingué les facteurs dits *hygiéniques*, nécessaires, mais non motivants, des facteurs réellement motivants, de nature existentielle, en lien avec le sens au travail.

« L'importance récente accordée dans les organisations au fait que les ressources humaines doivent être considérées comme un investissement est un exemple de la pire sorte de réciprocité. (...) Dans leurs communications avec leurs employés, individuellement et collectivement, les cadres doivent s'attendre à entendre des cris de douleur. Ils doivent soulager la douleur autant que possible, mais également reconnaître que, quoi qu'ils fassent ou quels que soient les montants d'argent engagés, ces cris resteront. Il n'existe pas de solution finale aux besoins animaux des êtres humains. Ceux-ci vont toujours trouver quelque chose qui les fait souffrir, particulièrement s'ils détestent leur travail (...) Les gestionnaires, quand ils apportent une satisfaction à un besoin animal, ne doivent recevoir aucun retour ».

F. Herzberg (1996, p. 173-175)

En synthèse, il semble qu'une théorie de la motivation conquérante, aux mains d'organisations efficaces semble désormais illusoire ou du moins circonstancielle. Même si des recherches empiriques montrent la pertinence d'un faisceau de pratiques concertées de mobilisation des salariés, notamment en GRH, l'intention vaillante des managers, quant aux possibilités qu'ils auraient de motiver autrui, se révèle peut-être illusoire, du moins sans recettes durablement établies. Le retour à une posture plus modeste s'effectue, que ce soit dans une perspective interactionniste ou cognitive. Enfin demeure pour chacun, une possibilité d'implication plus ou moins consciente, d'essence singulière et circonstancielle. Cette implication pourrait être expliquée par la relation que la personne entretient avec son travail, par l'engagement lié à l'exercice de sa liberté et par une possible identification en lien avec l'idéal de soi (Thévenet, 2000). La motivation au travail apparaît ainsi *in fine*, entre pratiques de mobilisation collective et leur instrumentation concertée d'une part et singularité de l'implication individuelle, et son inaliénable mystère d'autre part.

***La pertinence possible d'une démarche comme le coaching qui dit vouloir accompagner une personne au cœur problématique de son activité professionnelle, pourrait être de favoriser l'émergence ou la re-émergence d'une implication personnelle au travail.***

<sup>543</sup> Enquête déjà citée § 3.1.2.

<sup>544</sup> Voir à ce propos un écho de la recherche effectuée par Baudelot et Gollac dans *Sciences Humaines* « Les pièges de l'analyse sociologique », n° 138, mai 2003.

### 3. 4. La problématique du changement

Moscovici a montré le paradoxe qui régit tout ensemble social ou humain tenaillé entre d'une part, une volonté de permanence pour demeurer, tout simplement, et d'autre part, les transformations inéluctables de son devenir pour continuer d'exister dans un espace et un temps qui changent : « *Les êtres cherchent à se conserver, ils débouchent sur le changement* »<sup>545</sup>. Dans le monde de l'entreprise, c'est souvent sous la bannière d'une méthodologie bien huilée que le changement entre en scène : « *Comme la mort a sa faux, la victoire son laurier, la justice sa balance, le changement a sa méthodologie* » ironisent B. Galambaud et S. Michel (1991, p. 15). Ce changement est soigneusement orchestré de concert par l'encadrement supérieur, l'homme de personnel et le consultant, fournisseur d'outils par excellence. Pourtant la mesure de l'efficacité des dits outils est plus difficile à établir que leur coût. Y aurait-il un consensus implicite pour ne pas changer tout en offrant le spectacle de la volonté de changer ? C'est ce que laissent entendre Galambaud et Michel (1991), faisant ainsi écho à l'adage de l'école de Palo Alto du *toujours plus de la même chose* (Watzlawick *et al.*, 1975). Sous le regard critique du sociologue des organisations, le changement peut être moins regardé comme une évidence gestionnaire et davantage comme une stratégie de gouvernement et un outil politique (Courpasson, 1998). Le thème du changement occupe alors une place ambivalente : imposé ou négocié ? Instrument de gestion, de légitimation ou d'incantation ?

Après avoir volontairement introduit la problématique du changement sous une teneur paradoxale, pour souligner les liens complexes existant entre changement et société, une synthèse récente et modeste des recherches sur la question en gestion est proposée. Pour ce faire, deux niveaux sont d'abord envisagés : le changement au plan organisationnel (1) puis le changement au plan comportemental (2), pour terminer sur les liens qui unissent GRH et changement (3).

#### 3.4.1. Au service du changement organisationnel

Un dossier thématique de la revue *Gestion*<sup>546</sup> affiche : « *Transformer l'organisation : une exploration qui progresse...* » (1999, p. 5) et s'interroge : « *Pourquoi, comment et vers quoi les organisations se transforment* ». L'objectif de la quinzaine d'articles réunis sous la plume de chercheurs essentiellement canadiens mais également de nationalité américaine, belge et française, vise la réalisation d'un état de la connaissance en matière de formulation et de mise en œuvre de changement organisationnel, sans pouvoir encore considérer que le changement organisationnel constitue un corps de connaissance intégré. Cet objet d'étude prend davantage

<sup>545</sup> Cité par Enriquez (1997, p. 271).

<sup>546</sup> *Gestion* est une revue internationale de gestion dont les bureaux sont situés à l'école de Hautes Etudes Commerciales de Montréal. Sa politique éditoriale vise à diffuser les connaissances dans les disciplines reliées à la gestion et se veut un point de rencontre privilégié entre chercheurs et gestionnaires. Le numéro auquel nous faisons référence date de l'automne 1999.

la forme d'une vaste mosaïque qui progresse dans de multiples directions. Parmi la quinzaine d'articles proposés, quatre s'intéressent spécifiquement au changement des personnes, dans une sous-thématique intitulée : « Spectateur ou acteur : changer les personnes ».

Bareil et Savoie (1999) examinent le point de vue du destinataire, à savoir celui de l'individu qui doit s'adapter au changement. Ils proposent de moins considérer l'habituelle prise en compte du phénomène de résistance au changement<sup>547</sup> pour favoriser l'anticipation des préoccupations légitimes, progressives et surtout prévisibles des salariés concernés. Si le succès d'un changement organisationnel reste lié à un ensemble de facteurs environnementaux divers, celui-ci est favorisé par une prise en compte de la dynamique des transitions individuelles qui se manifestent selon une chronologie prévisible de réactions cognitives et affectives. Quatre phases sont ainsi distinguées du choc à l'implication en passant par la résistance et l'exploration, dans une approche cognitivo-affective intégrant d'une part l'approche cognitivo-temporelle<sup>548</sup> et d'autre part l'approche socio-émotionnelle inspirée des théories sur le travail de deuil (Kübler -Ross<sup>549</sup>, 1997 ; Kets de Vries et Miller<sup>550</sup>, 1985).

Linda Rouleau (1999) examine le malaise du management intermédiaire qui vit un éclatement identitaire en situation de réorganisation. Le malaise est notamment engendré par :

- une position intermédiaire de plus en plus floue,
- une communication sous forme de double message en provenance de la haute direction,
- une déstructuration des réseaux sociaux,
- une attitude de plus en plus ambivalente vis-à-vis de la carrière.

Ce malaise se traduit par une remise en cause non seulement de l'identité professionnelle, mais également de l'identité personnelle du gestionnaire intermédiaire qu'il importe alors d'aider à reconstruire son identité et d'amener à reconquérir son autonomie.

Fabi, Martin et Valois (1999) préconisent de favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation, engagement qui constitue un critère humain fondamental. Les auteurs développent un schéma intégrateur d'une

<sup>547</sup> D'après Bareil et Savoie (1999), le phénomène de résistance au changement, d'abord considéré comme un système de défense majeur s'est avéré être un concept réducteur, à connotation négative (Merron, 1993). Le phénomène en soi demande une approche psychologique approfondie (Kets de Vries, Miller, 1985), s'avère difficilement mesurable (Collerette et Schneider, 1996), voire insaisissable (Brassard, 1998) mais relèverait d'abord d'un comportement réactif à la contrainte (Kotter, 1996) et rationnel (Brassard, 1998).

<sup>548</sup> Bareil et Savoie (1999) s'appuient sur Lewin (1952) et Schein (1969, 1980).

<sup>549</sup> Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004). Médecin suisse émigrée en 1958 aux États-Unis, devenue psychiatre, EKR a développé une pratique importante en matière d'accompagnement aux mourants. Thanatologue de réputation internationale par le succès de ses ouvrages, l'auteur a mené un itinéraire intellectuel et spirituel peu conventionnel. Elle a développé un modèle sur les cinq stades du mourir : dénégation, colère, marchandage, dépression, acceptation.

<sup>550</sup> Kets de Vries et Miller (1985, p. 112-120) s'appuient, notamment, sur le travail de synthèse de Bowlby effectué dans la trilogie sur l'attachement, la séparation et le deuil pour définir les étapes de la perlaboration.

transformation organisationnelle réussie et mettent en avant les principes et actions de gestion à mettre en œuvre par la direction et l'encadrement pour maintenir le degré d'engagement des acteurs concernés. Ainsi il importe :

- d'expliquer, à cet égard l'engagement de la haute direction est crucial,
- d'impliquer dès la phase de conception en évitant la pseudo-consultation,
- de soutenir en intégrant par exemple dans le comité de pilotage une expertise en psychologie organisationnelle,
- de communiquer en interne, sans occulter les rencontres de face-à-face<sup>551</sup>, au profit d'informations écrites,
- de *monitorer* en s'interrogeant, entre autres, sur la qualité des programmes de soutien psychologiques,
- de reconnaître afin de prendre en compte les importants besoins d'estime de soi des acteurs organisationnels,
- de pérenniser, grâce à une politique de gestion des ressources humaines qui intègre une transformation radicale du rôle des cadres (rôle moins axé sur le contrôle), en favorisant le soutien et l'animation.

Bouchikhi et Kimberly (1999) mènent une réflexion à visée prospective en comparant les paradigmes de gestion des XIX<sup>ème</sup>, XX<sup>ème</sup> et XXI<sup>ème</sup> siècles, et examinent les changements qui s'opèrent au niveau social.

Les auteurs définissent, dans le cadre de ce qu'ils considèrent comme un paradigme émergent, le concept d'« *entreprise à la carte* » qui «  *vise à atteindre un équilibre entre ce qui est important pour l'entreprise (mener à bien sa stratégie) et ce qui est important pour les individus (mener à bien leur vie)* » (p. 118). Ils s'appuient sur les travaux de Giddens<sup>552</sup> : l'individu autonome et conscient considère le but du travail comme un élément de son plan stratégique personnel, en s'identifiant d'abord à lui-même, plus qu'à une entreprise ou une classe sociale. L'entreprise à la carte suppose alors un changement de cadre et de mentalité, se traduisant par une personnalisation du milieu de travail et une attitude de partage du pouvoir, mais aussi des problèmes, de la part de la direction avec son personnel<sup>553</sup>. L'entreprise à la carte joue l'atout de la confiance et peut s'inspirer de l'organisation des équipes de sportifs professionnels dont la réussite est fondée sur l'engagement professionnel et la responsabilisation au travers d'un contrat fort d'entente pour une durée déterminée.

<sup>551</sup> Fabi et al. (1999, p. 108) citent chez Bell Canada, l'exemple des « Dialogues en direct » qui se veulent un nouvel instrument dynamique de communication directe entre direction et employés.

<sup>552</sup> Giddens (1991) considère qu'au sein de ce qu'il appelle la société post-traditionnelle, on observe notamment le déclin de la tradition et de la hiérarchie, ce qui entraîne une évolution des mentalités et des comportements. L'individu administre son libre-arbitre dans le souci de prendre sa vie en charge sur un mode autonome : le *life entrepreneur*. En France, Bob Aubrey (2000) fait écho avec le concept d'*entreprise de soi*.

<sup>553</sup> Bouchikhi et Kimberly citent plusieurs cas d'entreprise dont notamment celui de Sulzer France, spécialisée dans les moteurs diesel, et de son PDG Bertrand Martin, de 1984 à 1996.

	<i>XIX<sup>ème</sup> siècle</i>	<i>XX<sup>ème</sup> siècle</i>	<i>XXII<sup>ème</sup> siècle</i>
Théorie de la personne	Force de travail interchangeable	Subordonné avec une hiérarchie de besoin	Individu autonome et conscient
Information et connaissance	Chasse gardée de la direction	Controlées par la direction et diffusées avec parcimonie	Largement diffusées
But du travail	Subsistance	Accumulation de bien et reconnaissance sociale	Elément du plan stratégique personnel
Identification	A l'entreprise et/ou à la classe ouvrière	A une classe sociale et/ou à l'entreprise	A soi-même
Conflit	Perturbateur et à éviter	Perturbateur mais toléré et pouvant être réglé par la négociation	Fait partie de la vie
Division du travail	La direction décide, les employés exécutent	La direction décide. Les employés exécutent avec discernement	Les employés et la direction décident et exécutent de concert
Pouvoir	Dans les mains de la direction	Partiellement partagé/délégué	Partagé

**Tableau 29** : Paradigmes de gestion comparés  
(source : Bouchikhi et Kimberly, 1999, p. 118)

En synthèse, la tendance à la démocratisation et à la prise en compte des besoins des individus semble incontournable pour les entreprises, ce qui suppose de nouveaux modes de direction partagée qui se traduisent, notamment, par une pleine acceptation des préoccupations légitimes des salariés en situation de transition et une considération accrue de la cheville ouvrière que constitue le management intermédiaire. Y.F Livian (2001) conclut une réflexion pour les RH sur comment conduire un changement organisationnel, après l'avoir ouverte en rappelant le nombre important d'échecs en la matière<sup>554</sup>, en ajoutant aux éléments envisagés *supra*, la dimension de l'apprentissage :

*« Associer étroitement la réflexion sur le contexte, le contenu et le processus ; veiller à la légitimité des promoteurs ; partir des enjeux perçus par les salariés concernés ; adapter une stratégie claire et adaptée, et, enfin, concevoir le changement comme un apprentissage, peuvent être des pistes d'action utiles pour les spécialistes de la fonction Ressources Humaines. Ceux-ci sont de plus en plus sollicités pour contribuer à la conduite de changements ; ils n'apporteront de réelle valeur ajoutée par rapport à leurs collègues opérationnels qu'en ayant une vision plus globale et plus riche de ces phénomènes. Ils pourront de cette manière aider à une prise de recul et à une méfiance vis-à-vis des modes et des « solutions toutes faites » qui envahissent régulièrement le « marché » du management. »*

Y.-F. Livian (2001, p. 356)

### 3.4.2. Au service du changement comportemental ?

Un dossier de la revue *Gestion* 2000<sup>555</sup> (1995) tente de faire le point sur la formation comportementale en entreprise. Le constat de départ met en avant l'accélération des

<sup>554</sup> Livian cite une étude selon laquelle 70% des projets de changement menés dans les entreprises françaises échoueraient (Etude : Réussir le changement, AT Kearney, 200 entreprises interrogées, mai 1997).

<sup>555</sup> Revue *Gestion, Management et Prospective*, volume 11, n° 2, 1995, p. 132-188.



changements qui engendrent l'obsolescence des compétences et le dysfonctionnement des pratiques et comportements managériaux. De ce fait, la demande des entreprises en matière de formation comportementale s'enrichit de thématiques autour de la gestion, que ce soit de soi, de son temps, de son stress<sup>556</sup> et de son énergie, mais également de demandes concernant le leadership, la délégation de pouvoir, tout cela sans que les résultats escomptés ne soient à la hauteur des espérances formulées. Selon Michel Bonami, rédacteur de la préface du dossier, l'efficacité toute relative des formations en question est en relation avec une prise en compte parfois insuffisante de deux plans intimement complémentaires. Au plan mental, changement d'habitudes implique changement d'attitudes et remise en cause personnelle. Au plan contextuel, formation rime avec projet sur mesure permettant un transfert opérationnel effectif des apprentissages sur le terrain professionnel.

Peut-être faut-il prendre davantage en compte la nature profonde de l'être humain, être de parole, comme le propose notamment E. Enriquez (1997, p. 268) : « *Accompagner le changement signifie permettre (alors) à la parole de se déployer, à l'argumentation de prendre place, au dialogue de s'engager, au désir de s'exprimer, et d'emprunter des chemins originaux, aux sujets humains d'affirmer leur autonomie et leur volonté de construire ensemble un monde où chacun pourrait mieux respirer* ».

***Le coaching qui résonne aux couleurs du changement accompagné des personnes en situation de transition pourrait participer à cette évolution globale, en remettant peut-être en cause les classiques formations comportementales en entreprise.***

Pierre Gabillet qui prône l'anticipation pour mieux se développer rappelle les trois temporalités qu'un coach peut aider un individu à explorer (Forestier, 2002, p. 261) :

- le passé pour aider à réinterpréter des situations traversées, dans une hypothèse analytique,
- le présent et la nature des liens activés avec l'environnement, dans une hypothèse systémique,
- le futur avec toutes les projections, dans une hypothèse prospective.

« ...la cause des situations actuelles se situe paradoxalement dans le futur. Le coaché va avoir alors devant lui, des images qui le tirent, qui l'attirent, dans telle ou telle direction, et le coach lui donnera la permission de faire ses propres anticipations. Ce qui caractérise la puissance d'un individu est, à un moment donné, la mise en synergie de ces temporalités » (p. 261).

### **3.4.3. GRH et changement organisationnel**

Bayad et Schmitt (2003) proposent une lecture synthétique de la GRH et du changement organisationnel. Ces deux notions sont traversées par des évolutions qu'il semble pertinent d'apprécier conjointement dans une lecture paradigmatique, à partir des dualités repérées dans la littérature. La GRH dite *fondamentaliste* renvoie à une GRH qui se situe à court terme

<sup>556</sup> Le stress figure parmi ce que Chanlat (1992) appelle « les dimensions oubliées ».

comme un moyen d'accompagnement du changement, renvoyant dès lors à une fonction opérationnelle. Dans une perspective opposée, la GRH dite *contingente*, renonce à l'existence d'un seul bon mode d'organisation pour en promouvoir toute une diversité, en fonction des circonstances, en pariant sur la diversité de potentiel des acteurs.

Le changement dit *donné* est considéré comme indépendant des personnes qui le vivent ; il est déterministe et prévisible, incluant les résistances au changement dans une logique explicative et causaliste. Dans une perspective opposée, le changement dit *construit*, est envisagé dans une épistémologie non positiviste, il privilégie l'hypothèse phénoménologique en faisant intervenir les acteurs-observateurs. Le rôle des acteurs est considéré comme central au travers des représentations qu'ils se forgent et des interactions qu'ils entretiennent.

	GRH fondamentaliste		
Changement donné	Le changement est vécu comme une fatalité. L'objectif est de rechercher la bonne solution. La GRH a pour mission principalement le contrôle par rapport à la solution mise en place.	Le changement renvoie à la perception du contexte à un moment donné. La solution est issue de personnes clairvoyantes. La GRH s'inscrit dans une relation de pouvoir.	Changement construit
	Le changement est vécu comme une fatalité. Les solutions mises en place répondent à une solution dictée par l'environnement. La GRH a pour rôle d'accompagner la mise en place de ces solutions.	Le changement renvoie à la perception du contexte à un moment donné. La solution RH se doit de mobiliser le potentiel créatif des salariés.	
	GRH contingente		

**Figure 14 :** GRH et changement organisationnel : positionnement paradigmatique  
(source : Bayad et Schmitt, 2003, p. 8)

Cette figure a le mérite de représenter les approches existantes, mais au risque de les figer dans une lecture duale précisent Bayad et Schmitt (2003). Elle ne rend pas compte de la dimension dialectique qui renouvelle le regard porté sur les relations entre GRH et changement organisationnel en gestion<sup>557</sup>. Envisager ce rapport sous l'angle de situations complexes à gérer (complexité issue des systèmes incluant des acteurs humains au sens de Girin (2002)) invite à mobiliser les théories de gestion des compétences et de gestion des connaissances.

La compétence est un processus<sup>558</sup>, elle se réalise dans l'action et fait appel au-delà des savoirs, aux comportements des personnes et à leur attitude éthique<sup>559</sup>. De plus la notion de compétence en entreprise présente une ambiguïté, selon que l'on envisage la compétence

<sup>557</sup> Bayad et Schmitt s'appuient sur Bouchikhi (1990), Lorino (1997) et David (2002b).

<sup>558</sup> Voir § 2.2.3.

<sup>559</sup> Bayad et Schmitt s'appuient sur Grundstein (1995).

individuelle ou la compétence collective<sup>560</sup>. La connaissance quant à elle, n'est pas non plus considérée comme un contenu, mais comme un processus qui se construit par attribution de sens. D'après les travaux de Polanyi<sup>561</sup>, nous pouvons connaître plus que ce que nous pouvons dire, ce qui introduit alors la notion de connaissance explicite et de connaissance tacite.

	Connaissances internes	Connaissances externes
Connaissance tacite	Savoir-faire, compétences, histoires, mythes, valeurs, communautés	Réputation, image, groupe de consommateurs, bouche-à-oreille, valeur perçue
Connaissance explicite	Brevets, copyrights, bases de données, manuels, livres, archives, procédures codifiées	Les marques : l'enseigne, la publicité, manuels, guides utilisateurs, article de presse, prix.

**Tableau 30** : Connaissances tacites et connaissances explicites de l'entreprise  
(source : Bayad et Schmitt, 2003, p. 12)

La formation de la connaissance tacite est rappelée par Bayad et Schmitt (2003, p. 12) à partir des mots de Tsuchiya<sup>562</sup> : « *Although term « datum », « information » and « knowledge » are often used interchangeably, there exists a clear distinction among them. When datum is sense-given through interpretative framework, it becomes information, and when information is sense-read through interpretative framework, it becomes knowledge* ». La connaissance organisationnelle suppose alors le dialogue pour permettre aux connaissances individuelles de se formuler, mais elle suppose aussi le partage d'un certain référentiel commun pour que l'échange soit possible, ce que Tsuchiya appelle la commensurabilité. C'est notamment à ce prix que la GRH, alors liée à la mise en œuvre du capital immatériel de l'entreprise<sup>563</sup>, participe effectivement à la création de valeur par la capitalisation des connaissances.

GRH et changement organisationnel peuvent être conçus avec profit comme ayant partie liée dans une dialectique qui obéit à un triple principe selon Bayad et Schmitt (2003) :

- un principe de construit social contingent ou de co-construction : la réalité est contingente mais aussi construite, une marge de liberté existe alors pour les acteurs, au-delà des contraintes mises en relief par l'approche contingente
- un principe de processus : il s'agit d'aborder GRH et changement comme un processus durable, inachevé, interagissant
- un principe de dynamique : la relation entre RH et changement organisationnel est alors considérée comme structurante et structurée, elle est co-construite par récursivité dans les interactions des actions et de la structure, c'est-à-dire entre ce qui se fait et les moyens mobilisés.

La GRH, dans la relation dialectique qu'elle entretient avec le changement organisationnel qui peut être subi et/ou choisi, pourrait jouer un rôle capital pour faire pencher la balance du côté du choix, notamment en investissant dans une capitalisation active des connaissances.

<sup>560</sup> Bayad et Schmitt s'appuient sur Le Boterf (1994).

<sup>561</sup> Bayad et Schmitt se réfèrent à Polanyi (1966).

<sup>562</sup> Tsuchiya (1993).

<sup>563</sup> Bayad et Schmitt s'appuient sur Edvinsson et Malone (1999).

### **Synthèse de la section 3**

Cette troisième section permet de boucler un itinéraire exploratoire théorique par une focalisation sur le management des personnes dans l'organisation du travail. Elle repose sur la fonction appliquée que représente la GRH dans l'entreprise. S'il est clair que la GRH est au service de l'activité gestionnaire et de la performance de l'entreprise, dans sa dimension froide et à dominante économique, la GRH semble aussi pouvoir ou devoir se doter d'une mission de médiation, notamment humaine, propre à compléter une instrumentalisation croissante par ailleurs. La GRH occupe alors un espace d'action et de parole où l'enjeu est de marier le dire et le faire, mobilisant comportements et cognition dans une configuration où penser l'entreprise devient essentiel pour agir.

L'arrivée de l'instrument coaching qui s'apparente d'abord au dire intime, peut-être pour mieux faire ensemble, pourrait enrichir la fonction de médiation impartie à la GRH sur un fond d'apprentissage. Plusieurs voies sont alors proposées à la lecture : celle du leadership, celle de la motivation, celle du changement. Le leadership, figure rayonnante d'extériorité, repose aussi, voire principalement, sur l'intériorité d'une personne. La motivation conquérante semble avoir vécu, pour laisser place à des pratiques de mobilisation collective du personnel qui restent dépendantes de l'implication individuelle des personnes, dans leur singularité même. Enfin le changement, abordé dans une triple perspective contexte-contenu-processus, demeure une figure janusienne par excellence, pouvant être conçu comme une construction active autant que perçu comme une obligation passive, invitant dès lors à une démarche dialectique, et interrogeant gestion des compétences et des connaissances.

Dans cette vision complexe où la personne prend une place essentielle, sans vouloir ou pouvoir forcément l'occuper, le coaching pourrait apporter sa pierre au service de la fonction médiatrice d'une GRH chargée de penser l'entreprise, au-delà d'un dire qui pour convaincre doit faire, avec efficacité, et d'un faire qui pour réussir doit savoir écouter pour comprendre.



## Conclusion du chapitre 2

La réflexion menée au sein de ce deuxième chapitre obéit à une démarche exploratoire théorique qui cherche à positionner progressivement l'objet coaching au sein du paysage académique des sciences sociales, des sciences de gestion et de la GRH. L'itinéraire alors parcouru, permet, conformément à l'intention affichée en tête du chapitre, de sortir du cadre possible, mais jugé ici trop restrictif, que constitue le champ du comportement organisationnel, pour apprécier le coaching au travers du projet qui pourrait être le sien : participer à une approche anthropologique du management, une approche où aucune des sciences appliquées du social ne soit *a priori* écartée de façon à pouvoir prendre en compte l'ensemble des dimensions humaines.

Dans cette tentative d'adossement de l'objet de coaching à des balises académiques avérées, des *repères* existent, au risque de constituer des *repaires* disciplinaires. Aussi importe-t-il de faire dialoguer ces repères dans une démarche pluridisciplinaire, en acceptant leurs différences tout en tentant de les faire dialoguer. Reprenons ci-dessous quelques unes des lectures faites dans ce chapitre en accentuant volontairement les dualités alors mises en relief :

- La classique opposition entre économique et social (à la base de la construction même de la société civile), se résout plus ou moins bien par le politique qui devient en charge d'un arbitrage où le regard historique s'impose. Pour ce faire le politique emploie de plus en plus l'appareillage juridique qui se complexifie progressivement. Un recul du politique est pourtant observé, qui laisse libre champ à un capitalisme dominant, lui-même assis sur des idéologies qui se propagent d'autant mieux qu'elles s'appuient sur des métaphysiques de l'action collective propres à nourrir des problématiques renouvelées pour les sciences sociales.
- Au sein des sciences sociales, la discipline reine qu'est la sociologie cherche son centre car à force de couvrir des champs anciens et nouveaux avec des regards pluriels et parfois neufs, elle ne propose plus de centrage clair. Le terreau de la complexité nourrit les sciences sociales dans un rapport riche avec une actualité contemporaine adisciplinaire des sciences plus qu'une histoire disciplinée de celles-ci. Les sciences sociales qui, hier encore avaient le souci de se rassembler en se rangeant à la culture des sciences dites dures, sont peut-être susceptibles d'absorber les questionnements multiples de la société, apportant des réponses plurielles qui laissent l'individu-citoyen désemparé, en charge de se constituer ses propres repères dans un recours croissant aux lectures psychologiques.
- Les sciences de gestion semblent osciller entre deux versants porteurs de logiques culturelles et opérationnelles différentes. Le premier versant relève d'une perspective académique traditionnelle dans un rapport filial avec les sciences économiques en France et dans un rapport cousin avec les sciences du management outre-atlantique, dominées par

un empirisme logique. Le second versant s'apparente à une affirmation identitaire d'une science de gestion, refondée par son projet plus que par son objet, alors même que le discours gestionnaire se diffuse dans la société. La gestion aurait alors pour mission de problématiser les grandes thématiques de l'action collective et elle aurait comme but de légitimer les démarches mises en œuvre au regard de ces problématiques. Cette affirmation identitaire de la gestion trouverait son tempo dans le rapprochement encore babultiant entre chercheurs et praticiens dans un travail de légitimation de l'action collective au travers d'un nouveau paradigme fédérateur : la rhétorique.

- La GRH française semble hésiter entre un statut de rebelle au sein du monde de la gestion<sup>564</sup> quitte à se draper des oripeaux d'un *business partner* pour séduire les chantres de la stratégie (eux-mêmes participant à la dichotomie relevée entre le dire et le faire), et une attitude d'acceptation confiante quant à l'importance de ses missions parce que creuset des questions centrales, voire vitales, qui taraudent les organisations quand elles regardent devant elles : motiver, communiquer, apprendre, innover, changer... La GRH devrait-elle occuper le rôle de gardienne du temple organisationnel ou verrait-elle son succès dans sa dissolution ? Serait-elle appelée à se diffuser dans les autres fonctions de l'entreprise ?

---

<sup>564</sup> Notons le rapprochement opéré entre praticiens et chercheurs par le choix d'un colloque annuel commun entre ANDCP (Association Nationale des Cadres de la fonction Personnel) et l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines). L'édition 2002 a eu lieu à Nantes sur la thématique « Gestion des ressources humaines et stratégie », l'édition 2003 à Grenoble sur le thème « Innovons ! », l'édition 2004, à Montréal, sur le thème « la GRH mesurée ! », l'édition 2005 prévue à Paris invite à « (Re-)concilier l'économique et le social ».

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Bachelard (1973, p. 38) a écrit : « *Le lit était prêt où le phénomène nouveau est venu s'étendre juste à sa mesure* ». Ces mots pourraient s'entendre pour le phénomène coaching, dans les dimensions telles qu'elles sont explicitées dans cette première partie. Ainsi, le coaching est regardé comme un phénomène émergeant naturellement, mais susceptible d'obéir à une ou plusieurs rationalités, mobilisant dès lors une lecture pluridisciplinaire en SHS, favorisant une approche anthropologique du management dans les organisations de travail, elles-mêmes conçues comme inscrites dans l'espace économique-social. L'étude du phénomène coaching sur son terrain d'abord a permis d'établir un état des lieux approximatif empirique (chapitre 1), puis la tentative de balisage théorique menée ensuite (chapitre 2), a permis de dresser une toile de fond académique pluridisciplinaire pour étayer l'objet de recherche.

Les propositions intermédiaires qui se dessinent alors au service d'une structuration progressive de l'objet de recherche permettent, au mitan de la démarche de thèse, de positionner quatre axes de réflexion :

- le coaching en tant que phénomène de société pourrait participer à la cristallisation de la tension observée entre dynamique sociale et dynamique économique, au risque de démultiplier au plan individuel cette tension relevant historiquement du politique ;
- le coaching en tant que vecteur de connaissance de soi pourrait s'inscrire dans le mouvement de psychologisation du social invitant la personne à investir dans une démarche d'entreprise de soi ;
- le coaching en tant que pratique émergente de management pourrait figurer une nouvelle doctrine pour la gestion, propre à permettre une évolution et une réflexion sur les pratiques de management ;
- le coaching en tant que *praxis* de la relation humaine pourrait apporter sa pierre à une GRH globalement médiatrice favorisant une dynamique d'apprentissage.

Ces propositions sont issues de la démarche de recherche exploratoire de la première partie en quête d'un explicite, par une écoute des praticiens d'abord, des chercheurs ensuite. Au-delà demeure un questionnement susceptible de dépasser le stade premier de l'explicite pour aborder les dynamiques implicites du phénomène à l'aide des deux chemins qui constituent les deux étapes de la seconde partie. Le premier chemin interroge la dynamique susceptible de *tisser* le phénomène par ses composants, pour comprendre sa structuration implicite dans ses soubassements mêmes. Le second chemin construit une configuration du phénomène par l'intermédiaire des lignes forces activées, permettant la mise en exergue d'une architecture plausible du phénomène. Il reste, dès lors, d'abord à creuser plus profond, puis à construire plus avant, conformément au design général de la thèse.





# DEUXIEME PARTIE

---

## L'IMPLICITE DU COACHING

---

*« L'ensemble des « faits humains » s'organise en  
différents niveaux de profondeur ».*

A. Muchielli (1991, p. 88)

### CHAPITRE 3

LES RACINES DU PHENOMENE COACHING : ANALYSE DES OUVRAGES .....	227
---	-----

### CHAPITRE 4

APPROCHE CONFIGURATIONNELLE : LE COACHING DANS L'ANTHROPOLOGIE DU PROJET ENTRE LIEN ET SENS .....	323
---	-----

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	419
--	-----



## 1. De l'explicite à l'implicite

La réflexion est poursuivie, dans cette deuxième partie de la thèse, toujours nourrie par la problématique générale qui interroge l'apport du coaching à la gestion, sur le registre de la pertinence et du sens plutôt que sur le registre de la performance et de la mesure.

Dans la première partie de la thèse, l'intérêt s'est porté sur la dimension explicite du coaching, au travers d'une démarche exploratoire hybride, empirique puis théorique : dans le chapitre 1 en observant les manifestations visibles du phénomène sur son terrain et en écoutant les discours en lien avec les pratiques, puis dans le chapitre 2 en soulignant de possibles tendances structurantes par un apport des sciences sociales et des sciences de gestion. En refondant la gestion au-delà d'une économie appliquée d'un côté ou d'un sociologisme appliqué de l'autre, des perspectives s'ouvrent. Le coaching apparaît alors non seulement dans sa dimension *praxis*, appelant la voie anthropologique, mais également dans sa dimension *doctrine*, appelant la voie rhétorique, le tout au service d'une gestion qui s'oriente vers un agir ensemble et qui dépasse le traditionnel *bien géré*.

Cette deuxième partie, à présent, tente de dépasser le stade de *l'explicite*, pour pénétrer ce qui est nommé, en opposition, mais aussi en continuité avec la première partie, *l'implicite* du phénomène. L'implicite, selon le dictionnaire<sup>565</sup>, est contenu dans une proposition, sans être exprimé en termes précis, formels ; il est la conséquence nécessaire : on parle de clause, de condition, de volonté implicite. L'implicite, ici, peut être *a priori* abordé comme préexistant à la démarche de recherche, il s'agit alors d'un implicite à découvrir, puis à formaliser ; ou bien il peut être abordé comme un implicite à concevoir, donc à construire. Mais dans les deux optiques, il convient de bâtir un discours argumenté qui constituera à la fois la charpente et la chair de cette deuxième partie de la thèse.

## 2. Au cœur du discours managérial

Rappelons comme cela a été souligné dans l'introduction générale de la thèse que le projet de recherche mené s'inscrit, notamment, au cœur des discours et de leur rhétorique<sup>566</sup>, cette dernière pouvant selon certains auteurs<sup>567</sup> constituer le nouveau paradigme fédérateur de la gestion. Ainsi, cette deuxième partie prend place au sein du discours managérial considéré comme « *un texte collectif, un construit plus ou moins conscient, sans cesse malaxé, reconstruit, mais dont personne ne semble revendiquer la paternité* » selon les mots de

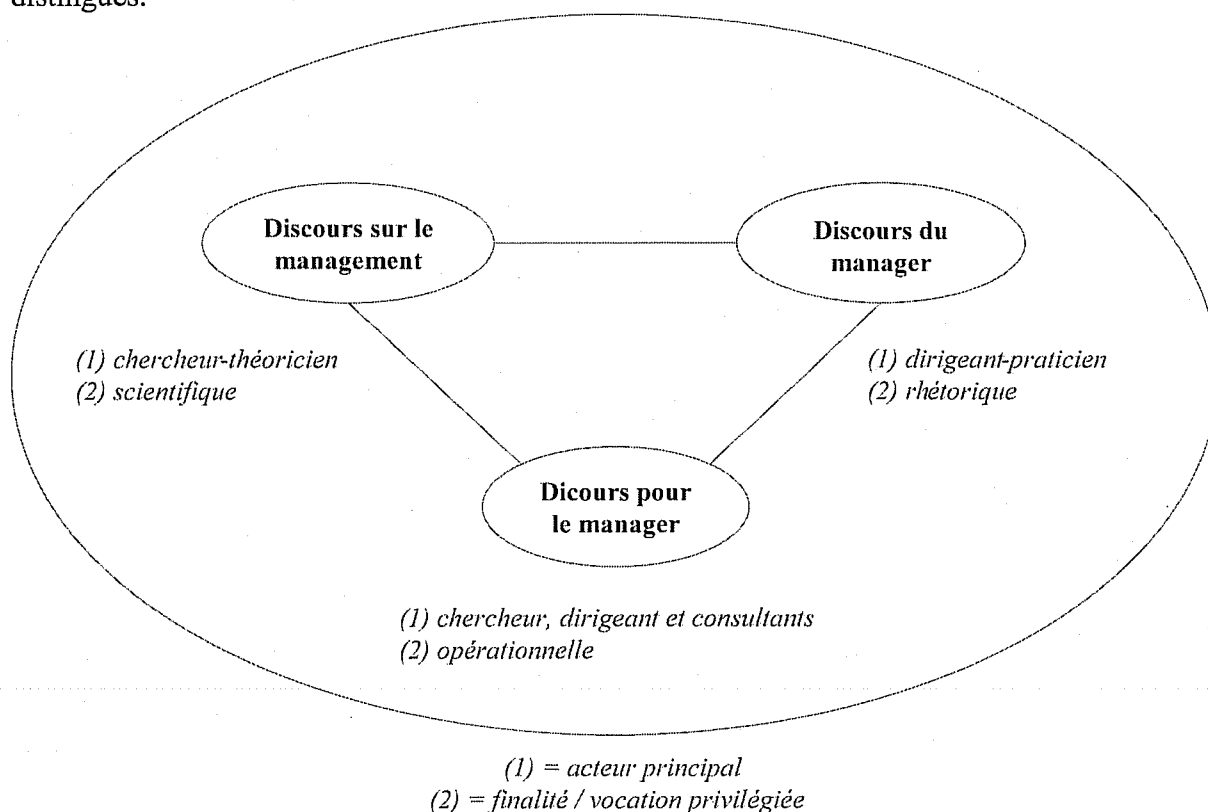
<sup>565</sup> Petit Larousse, 1987.

<sup>566</sup> Voir point 4 de l'introduction générale de la thèse.

<sup>567</sup> Voir David *et al.* (2002) et plus spécialement Laufer (2002a et 2002b).

T. Jacquot (1998, p. 28). Puisque le travail de thèse se traduit aussi par la construction d'un discours, quand celui-ci porte sur d'autres discours, il n'échappe aucunement au champ général du discours managérial.

Le discours managérial, selon T. Jacquot (1998), peut être appréhendé comme un hypertexte, aux formes, lieux de production et finalités variés. Il constitue un réseau à la fois cognitif, idéologique, politique et culturel. « *C'est un texte collectif, construit plus ou moins conscient, sans cesse malaxé, reconstruit, mais dont personne ne semble vouloir revendiquer la paternité* » (T. Jacquot, 1998, p. 28). En fait, s'intéresser à l'objet ou plutôt à la vocation du discours managérial peut permettre de tenter une clarification au sein même de ce champ. Ainsi, la vocation d'un discours peut être plutôt scientifique, rhétorique ou opérationnelle. La figure ci-dessous présente un triptyque enchâssé de trois types principaux de discours, alors distingués.



**Figure 15 :** Les formes, lieux et finalités variés du discours managérial  
(source : T. Jacquot, 1998, p. 27)

Apparaît d'abord dans le schéma, en haut et à gauche, le discours qui porte sur le management et/ou le(s) managers(s). Il est le fait le plus souvent des chercheurs, des théoriciens qui sont animés par une intention scientifique. Ensuite apparaît le discours du manager, particulièrement des dirigeants, qui doivent convaincre et légitimer et qui sont souvent « *plus soucieux de rhétorique que de rigueur* » (T. Jacquot, 1998, p. 28). Enfin apparaît le discours pour le manager, à vocation opérationnelle, qui est le plus souvent le fait des consultants, mais qui peut être également produit par les chercheurs. Précisons encore que la distinction ici reprise n'a pas pour finalité de séparer, encore moins de cliver, mais de distinguer, au sens de

clarifier, les trois catégories de discours envisagées : discours *sur* le management, discours *du* manager, discours *pour* le manager. Ainsi, le discours *du* manager entretient légitimement des rapports avec la rhétorique, ce qui permet aux discours de prendre la place qui leur revient dans l'analyse de l'action managériale. Enfin, ce clivage entre discours *sur*, *du* et *pour*, pour tentant qu'il soit dans une perspective analytique, serait d'autant plus pernicieux que « *la gestion est surtout et d'abord production/utilisation d'artifices, de signes, de symboles* ». (Martinet, 1990b, p. 10), où les discours ont toute leur place.

### 3. Une dialectique du visible et de l'invisible avec la discipline médiologique

Le questionnement, quant à l'implicite peut s'entendre aussi, au-delà de la dimension discursive induite par le terme *implicite*, dans une dynamique visuelle, au cœur d'une dialectique plus large entre *visible* et *invisible*. « *Les effets visibles sont considérés comme un texte qu'il faut déchiffrer*<sup>568</sup>, qui renvoie à un discours caché, dont le texte disponible n'est qu'une sorte de transposition codée » rappelle Mouchot (1990, p. 59) en s'appuyant sur J. Ladrière<sup>569</sup>. Cette dynamique visuelle s'appuie sur les artifices, signes, symboles produits et utilisés par la gestion, qu'il importe certes de repérer, mais également d'interpréter. L'interprétation mobilise dès lors des représentations du réel social qui font elles-mêmes partie de ce réel social et qui sont enchâssées dans des valeurs subjectives ou du moins intersubjectives.

Notre regard fut magique avant d'être artistique, il devient à présent économique souligne le philosophe-médiologue R. Debray, fort d'un parcours atypique<sup>570</sup> (1997). Les codes invisibles du visible définissent, pour chaque époque, un certain état du monde, c'est-à-dire une culture, ou encore « *comment le monde se donne à voir à ceux qui le regardent sans y penser* » (Debray, 1997, p. 18). Or toute culture se définit par ce qu'elle s'accorde à tenir pour réel. Quand il s'agit de savoir « *qui croire ?* » et « *à quoi se fier ?* » (Debray, 1997, p. 491), les réponses varient pour le médiologue en fonction de l'état des savoirs, mais aussi des machines, donc selon la médiasphère en vigueur, car « *chaque médiasphère produit ses critères d'accréditation du réel* ». Le tableau ci-dessous propose une synthèse sommaire, en distinguant le fiable du non fiable et, par là-même, la détermination des critères d'accréditation du réel à une époque donnée.

Chaque médiasphère produit un certain nombre de croyances régulatrices ; elle n'a, pour autant, aucune vocation totalitaire. En fait, une médiasphère correspond à un macro-milieu informatif et peut abriter de nombreux micro-milieus. De plus chaque médiasphère nouvelle,

<sup>568</sup> « déchiffrer » est en caractères italiques dans le texte cité par Claude Mouchot.

<sup>569</sup> Ladrière (1981b), dans Encyclopedie Universalis.

<sup>570</sup> R. Debray est un ancien élève de l'École normale supérieure. Il est agrégé de philosophie. Il a été emprisonné en Amérique Latine de 1967 à 1971, puis a été conseiller du Président Mitterrand de 1981 à 1988. Il est redevenu philosophe et écrivain (d'après les notes introductives de Debray, 1997).

ne chasse pas la précédente, mais s'y ajoute, à l'instar des techniques concernées qui se surajoutent, sans s'exclure. C'est la raison pour laquelle, Debray (2000, p. 48-49) dit préférer le vocable *sphère* qui connote l'enveloppement plutôt que le face-à-face induit par le vocable *champ*. Le passage d'une sphère à l'autre se réalise par une « révolution » des machineries où aspects techniques de la transmission sont d'abord affectés pour ensuite impacter les aspects sociaux politiques, le tout dans un milieu culturel propice. « *Rien ne se perd, tout se métamorphose. Et recommence autrement* » souligne R. Debray (2000, p. 49).

<i>Médiasphère</i>	<i>Emblème</i>	<i>Fiable</i>	<i>Non fiable</i>
Logosphère (écriture)	Le mythe de la caverne de Platon	Les Idées intelligibles	Les sens
Graphosphère (imprimerie)	Le discours de la méthode de Descartes	Les objets visibles construits avec ordre et méthode	Le reste
Videosphère (audiovisuel)	La console de visualisation	Les images quand elles sont bonnes	Les Idées

**Tableau 31 : Les médiasphères successives**  
(adapté de R. Debray, 1997, p.491-492)

La logosphère<sup>571</sup> correspond au milieu techno-culturel qui a pris forme grâce à l'invention de l'écriture, mais au sein duquel la parole reste le moyen de communication et de transmission principal. En effet, la majorité de la population est illettrée, et les grands hommes de l'époque sont des orateurs, la rhétorique fait figure de science majeure, et l'art oratoire est premier<sup>572</sup>. La graphosphère, ensuite, correspond à la période ouverte par l'imprimerie. L'avènement des livres marque également le recul du *Livre*, transcription d'une Révélation orale, universelle et totalisante<sup>573</sup>, au profit du triomphe des arts et des institutions fondées sur l'imprimé, au sein desquelles l'école occupe une place primordiale. La transmission livresque prend alors en charge non seulement les savoirs, mais aussi les mythes. La vidéosphère, enfin, correspond au « milieu de l'image-son dominant, la période de l'esprit ouvert par l'électron et peut-être déjà subvertie par le bit » (Debray, 2000, p. 45). Cette nouvelle médiasphère voit culminer l'instantanéité en *live*. La vidéosphère habilite par ses appareils de télé-présence « une équation ontologique sans précédent<sup>574</sup> : le Réel = le Visible = le Vrai » (Debray, 2000, p. 163).

<sup>571</sup> La logosphère est elle-même précédée par la mnémosphère primitive qui correspond « à la période des arts non écrits de la mémoire » (Debray, 1997, p. 44).

<sup>572</sup> Notons que Socrate, maître en maïeutique et père spirituel du coaching (voir chapitre 1), est quelqu'un qui parle (de nombreux écrits en témoignent). Par ailleurs, notons également le retour actuel de la rhétorique, susceptible de forger une assise fédératrice aux sciences de gestion (voir chapitre 2).

<sup>573</sup> Debray (2000, p. 44) précise que « Bible, Évangile et Coran peuvent se lire comme des livres disant tout sur tout ».

<sup>574</sup> « sans précédent » est en caractères italiques dans le texte original, sans doute pour marquer le paradoxe avec le qualificatif « ontologique » qu'il joute.

Dans sa réflexion conclusive, Debray (1997) met en exergue les codes invisibles du visible. Invitation est faite au regard d'aujourd'hui « *pour bien voir autour de soi* » (p. 506), à admettre l'existence conjointe du visible et de l'invisible pour le monde de demain.

*« Une simple question au prochain millénaire : comment bien voir autour de soi, sans admettre, à côté, en dessous ou au dessus, des choses invisibles. Pas forcément des anges, ni des corps astraux. Des réalités idéales, mythes ou concepts, généralités ou universaux, immatérialités ou symboles qui n'auront jamais de traduction visuelle, fussent-elles virtuelles dans un cyberspace<sup>575</sup> ? Comment peut-il y avoir un ici<sup>576</sup> sans ailleurs<sup>577</sup>, un maintenant<sup>578</sup> sans un hier<sup>579</sup> et un demain<sup>580</sup>, un toujours<sup>581</sup> sans un jamais<sup>582</sup> ... ?*

*Le médiologue est interdit de morale. D'où les points de suspension. Il devait dans les limites d'une recherche objective, décrire et tenter d'expliquer. Son vœu dorénavant, sortant de sa discipline serait de plaider pour l'invisible. »*

R. Debray (1997, p. 506)

Plaider pour l'invisible, ainsi que le propose Debray, fait écho à l'approche anthropologique ici entreprise et souhaitée pour le management par d'autres auteurs<sup>583</sup> pourtant plus familiers des préoccupations gestionnaires, en permettant alors de revisiter les perspectives classiquement en vigueur dans le champ du comportement organisationnel et de les enrichir par des perspectives existentielles. En effet dans la perspective classique, l'approche behavioriste anglo-saxonne domine, le comportement étant alors d'abord et essentiellement assimilé à la dimension visible évoquée par Debray, au risque de laisser dans l'ombre, ou du moins sous le boisseau, tout le corollaire invisible associé.

#### 4. En quête de méthodes

La posture épistémologique adoptée choisit d'accepter et de souligner l'existence d'une dimension invisible, cachée, au-delà d'une dimension visible des phénomènes humains, et d'en prendre compte au moins partiellement pour l'objet de recherche. Rappelons que cultiver l'épistémé suppose d'adopter différents points de vue, au sens premier du terme, pour regarder un ensemble de logiques dynamiques particulières qui permettent d'éclairer le cheminement du chercheur cheminant (Giré, 1988) sujet animé au service de l'objet de la

<sup>575</sup> « cyberspace » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>576</sup> « ici » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>577</sup> « ailleurs » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>578</sup> « maintenant » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>579</sup> « hier » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>580</sup> « demain » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>581</sup> « toujours » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>582</sup> « jamais » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>583</sup> Dans la lignée notamment des travaux de Chanlat (1992, 1998) et Pauchant (1997).



recherche qui se construit au travers même du cheminement opéré. Une posture épistémologique, pour éviter toute imposture dans le paradigme constructiviste, assigne à toute recherche, la délicate mission d'appliquer, si ce n'est d'inventer en amont de son application, des méthodes adéquates et explicites.

Plaider pour l'invisible suppose une vigilance accrue au plan méthodologique, pour au moins trois raisons. La première raison tient, sur le long court que représente le temps de la recherche, au chercheur lui-même. Le chercheur est d'une part, enchâssé dans son propre monde invisible, puisque depuis Freud, tout individu, y compris un chercheur, est doté d'un inconscient par définition invisible et inconnaissable *a priori*. Le chercheur est d'autre part tenu, retenu et soutenu dans le rapport qu'il entretient avec sa recherche comme le souligne F. Wacheux (1996). Ainsi, dans l'introduction de *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, le chercheur est regardé comme pris dans la passion, parfois tumultueuse, de sa recherche vécue et ne peut éviter l'alternance de temps de satisfaction et d'inquiétude.

La seconde raison qui peut se lire comme le nécessaire prolongement de la première, rappelle l'inéluctable dimension qualitative de la recherche entreprise, la nécessité d'une part de se positionner régulièrement sur le chemin même que constitue la recherche vécue et d'autre part de restituer formellement et linéairement la démarche au travers du canal écrit. Sur un plan général, A. Muchielli (1991) pose très simplement les principes clés des méthodes qualitatives en ces termes, rappelant lui aussi, la dimension invisible ou cachée des phénomènes :

« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces phénomènes par essence ne sont pas mesurables (...), ils ont les caractéristiques spécifiques des « faits humains ». L'étude de ces faits humains est réalisée avec des techniques de recueil et d'analyse qui, échappant à toute codification et programmation systématique, repose essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante d'autre part ».

A. Muchielli (1991, p.3)

La troisième raison qui se situe également comme un prolongement des deux premières provient de la nécessité de *travailler à bien penser* selon la formule de J.-L. Le Moigne<sup>584</sup>, qui s'appuie notamment sur Pascal. Pour pratiquer l'exercice de l'intelligence de la complexité, travailler à bien penser permet une éthique de la compréhension, au-delà d'une pratique consciencieuse, pour les enseignants, les chercheurs et les médiateurs. Elle suppose de « croire en l'intelligence de l'autre » et de « transformer l'expérience humaine en science avec conscience », toujours selon les mots de Le Moigne.

F. Wacheux (1996) résume les deux conceptions de la méthodologie scientifique, la seconde correspondant à la posture adoptée dans la recherche ici menée :

<sup>584</sup> Voir notamment l'éditorial du réseau Intelligence de la complexité de mars 2004 (<http://www.mcxapc.org/interlettre/lettreCF31.htm> consulté le 20 avril 2004).

« On peut opposer deux conceptions de la méthodologie scientifique. D'une part, une formalisation à partir des qualités sensibles des objets perçus de manière distanciée où le chercheur s'intéresse aux manifestations visibles sans se préoccuper du sens pour les acteurs. Le positivisme et le fonctionnalisme s'accommodent de cette représentation des objets de connaissance. D'autre part, un projet construit dans l'interaction avec l'objet pour lui donner du sens où le « toucher » suppose la faculté de percevoir l'être comme une existence. La sociologie compréhensive et le constructivisme peuvent se reconnaître dans cette représentation du monde ».

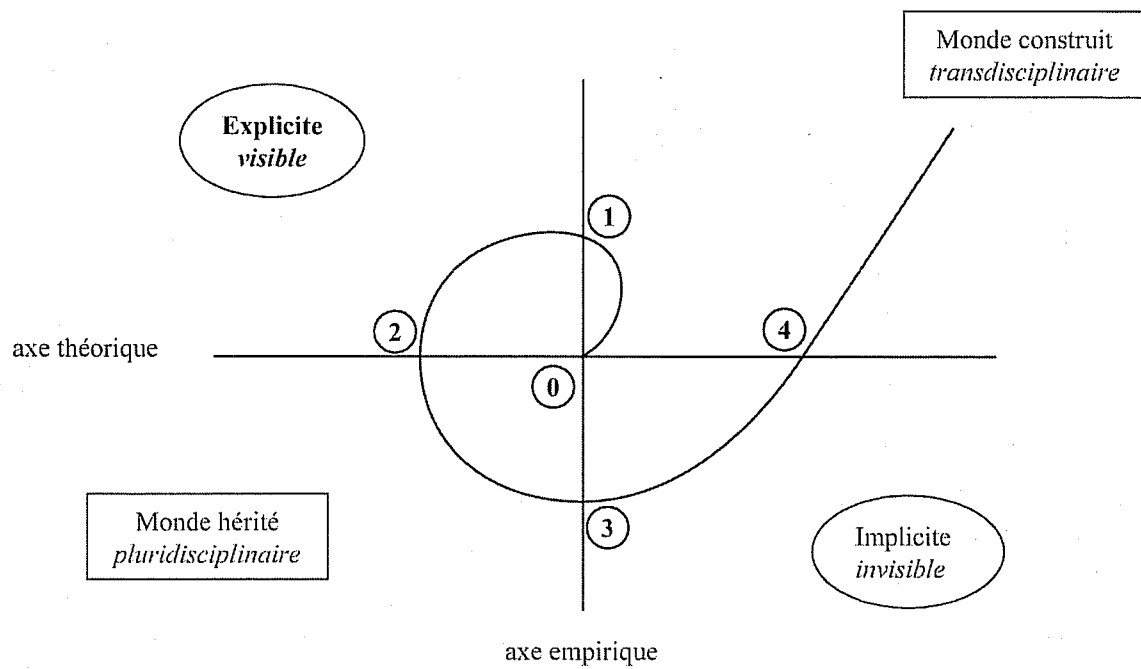
F. Wacheux, 1996, p 46.

Une inclinaison s'opère alors sur le pôle épistémologique de la recherche : la première partie, *l'explicite* dans une perspective de sociologie compréhensive, et la deuxième partie, *l'implicite* dans une attitude constructiviste. Ces deux approches successivement combinées, permettent l'accès progressif à *une intelligence de la complexité* de l'objet de recherche et restent compatibles au plan de la méthodologie scientifique selon Wacheux (1996).



La deuxième partie comporte deux chapitres qui résonnent pour le premier, à un implicite donné qu'il importe de pénétrer, puis pour le second, à un implicite construit qu'il importe de configurer. Le chapitre 3 a pour objectif le recueil et l'analyse de données sélectionnées à partir de l'ensemble des ouvrages de la littérature coaching, au travers principalement d'une analyse morphologique des ouvrages suivie d'une analyse bibliométrique des références contenues au sein des ouvrages. Le chapitre 4 propose ensuite une configuration systémique nourrie des apports de la première partie et des lignes forces issues du chapitre 3 ; ce chapitre final conjugue différentes lectures alternatives du phénomène coaching, qui se situent en tension l'une par rapport à l'autre, et qu'il sera pertinent de hiérarchiser selon les points de vue adoptés, pour les intégrer au service d'une visée gestionnaire.

Ce qui permettra au terme de la recherche, d'avoir progressivement structuré une sorte de grille de lecture, susceptible d'éclairer les débuts et l'évolution actuelle du phénomène coaching par les déclinaisons interprétatives construites pour et par l'objet de recherche avec la contribution significative des praticiens. L'ensemble permet alors d'élaborer une connaissance provisoire, mais effective, du phénomène autant en termes de causes probables que de fins plausibles (Schutz, 1987). Les causes probables sont en lien avec le chapitre 3. Les fins plausibles sont en lien avec le chapitre 4.



**Figure 16 :** La deuxième partie dans le design métaphorique de la thèse

La partie en gris positionne la deuxième partie au sein du design général de la thèse.

# CHAPITRE 3

---

## LES RACINES DU PHÉNOMÈNE COACHING : ANALYSE DES OUVRAGES (1992-2003)

---

*« Les livres sont comme ces îlots rocheux qui jaillissent de l’océan : on pourrait croire qu’il s’agit de petites terres indépendantes. Il n’en est rien : ce sont les manifestations d’une géographie sous-jacente, à la fois locale et partie composante d’un motif universel. Tout en reflétant inévitablement un lieu et une époque, les livres font partie d’une géographie intellectuelle générale. »*

J. Bruner (2001, p. 11)

<b>SECTION 1 Le processus de recherche mis en œuvre .....</b>	<b>234</b>
1.1. Posture épistémologique et démarche méthodologique .....	235
1.2. La littérature managériale .....	243
<b>SECTION 2 L’approche morphologique des ouvrages coaching : Communication versus transmission .....</b>	<b>254</b>
2.1. Des livres qui communiquent.....	254
2.2. Des auteurs qui transmettent.....	265
<b>SECTION 3 L’approche bibliométrique : les grands noms du coaching .....</b>	<b>284</b>
3.1. Aspects méthodologiques de l’analyse bibliométrique.....	284
3.2. Les références spécifiques.....	295
3.3. Les références générales .....	305
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>321</b>



## 1. Justification préalable relative au choix de la littérature coaching

La problématique générale de la thèse est ici rappelée « Qu'apporte le phénomène coaching à travers, au-delà et en deçà de ses manifestations explicites pour les praticiens et les chercheurs en gestion, au regard des différents savoirs conjoints des uns et des autres ». Par ailleurs, au regard du design général de la recherche, l'enjeu de ce chapitre 3 est de rechercher les racines mêmes du phénomène, ce qui revient à *creuser* en quelque sorte la question de recherche ce qui exige *un regard méthodologique différent* de celui qui a été porté jusque là.

Le regard phénoménologique du chapitre 1 a permis d'entendre les praticiens dans une perspective large de sociologie compréhensive. Le chapitre 2 a permis l'établissement d'une toile de fond théorique pluridisciplinaire en SHS permettant d'adosser l'objet de recherche. L'ensemble répond à une perspective qui embrasse largement, tant au plan empirique qu'au plan théorique, la réalité de l'objet de recherche, mais qui appelle à présent une focalisation qui soit spécifique et circonscrite. C'est à cette condition que la recherche pourra progresser dans une volonté de précision accrue.

Il s'agit alors de définir un terrain empirique pertinent qui constitue un matériau suffisamment stabilisé, dans l'espace et dans le temps pour faire l'objet d'investigations spécifiques. Ce matériau doit par ailleurs rester susceptible de rendre compte du phénomène. Le choix de travailler sur la littérature coaching a alors progressivement émergé dans le processus même de la recherche. En effet la littérature coaching répond aux critères énoncés : elle constitue un ensemble cumulatif mais fini sur une période donnée, elle accompagne les évolutions du phénomène en y participant, puisqu'elle se positionne progressivement comme une source de références chez les professionnels, et elle constitue dans son intégralité un terreau empirique circonscrit susceptible de faire l'objet d'investigations précises.

## 2. Considérations méthodologiques relatives à l'analyse de données qualitatives

La littérature coaching au travers d'un ensemble de 44 ouvrages produits sur une douzaine d'années<sup>585</sup> constitue la matière première et privilégiée de ce chapitre 3, sachant que les ouvrages en question ont déjà pu apporter des éléments de contribution au premier chapitre. Les informations contenues dans les ouvrages sont bien sûr du texte écrit avec toute la richesse que cela suppose, mais également toute la difficulté à mener une analyse rigoureuse de nature essentiellement qualitative, quand elle porte sur des mots et non sur des chiffres, comme le soulignent Huberman et Miles (1991).

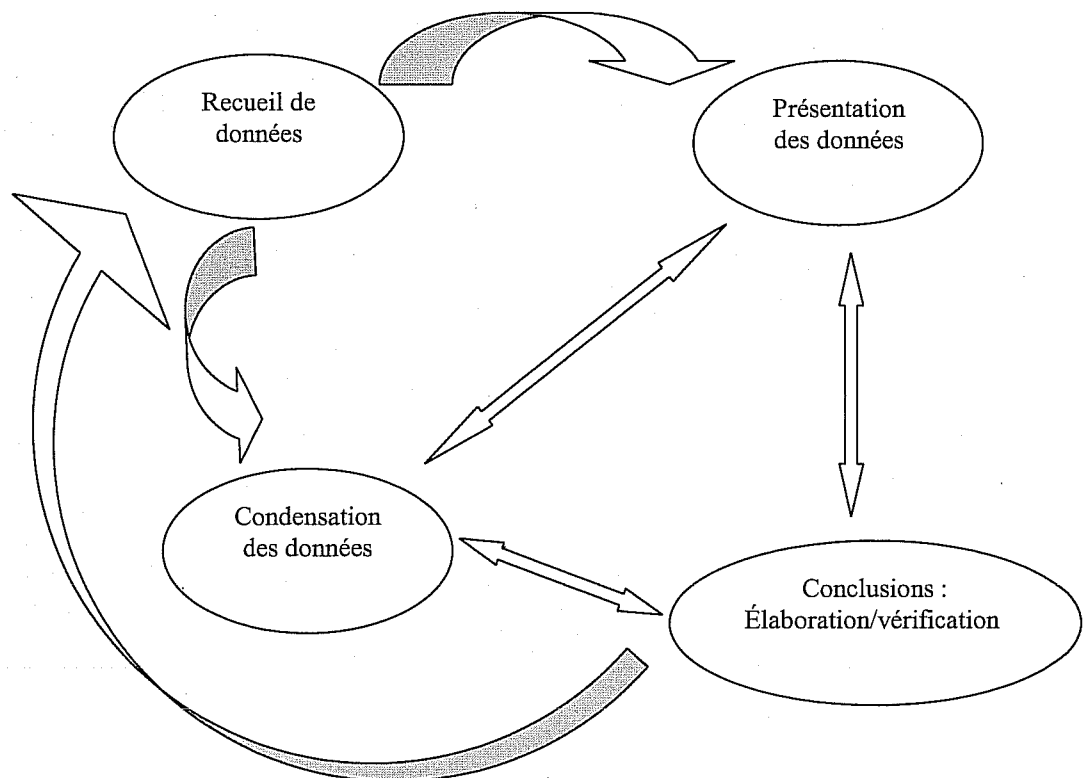
---

<sup>585</sup> Voir tableau 39.

« Travailler avec des mots. Le problème chronique de la recherche qualitative est qu'elle fonctionne principalement avec des mots et non des chiffres. Les mots sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens. Cela les rend plus difficiles à manipuler et à utiliser. Pire encore la plupart des mots n'acquièrent un sens qu'à travers d'autres mots qui les précèdent ou les suivent (...) Les chiffres au contraire sont en général moins ambigus et leur traitement plus économique. Il n'est guère surprenant de voir la plupart des chercheurs travailler uniquement avec des chiffres ou traduire aussi vite que possible en données chiffrées les informations verbales collectées. »

A. M. Huberman et M. B. Miles (1991, p. 94-95)

L'analyse des données, quand ces données sont des mots suppose trois flux concurrents d'activité : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions, ainsi présentés dans la figure ci-dessous.



**Figure 17 : Composantes de l'Analyse des Données : modèle interactif**  
(source : Huberman et Miles, 1991, p. 37)

La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction, et transformation des données brutes (observations, entretiens, extraits de documents, enregistrements). Cette condensation prend la forme d'un processus itératif, car au fur et à mesure du recueil des données, d'autres phases de condensation apparaissent, amenant à des codages de thèmes, regroupements, repérages, divisions.

Il convient de noter qu'un premier travail de condensation des données a été effectué dans le chapitre 1 avec l'établissement des thématiques qui sont apparues progressivement lors de la

phase exploratoire, soit parce que ces thématiques devenaient récurrentes à la lecture progressive des ouvrages, soit parce qu'elles émergeaient au cours de l'observation participante menée lors de colloques et séminaires, soit parce qu'elles étaient soulignées lors des entretiens exploratoires par les personnes interviewées, soit parce qu'elles faisaient la une des articles de la presse économique ou l'objet d'en-têtes ou d'accroches dans les colloques dédiés.

### 3. La progression mise en œuvre dans le chapitre

Au-delà de l'approche exploratoire large et ouverte mise en œuvre dans la première partie, au plan empirique dans le chapitre 1, puis au plan théorique dans le chapitre 2, le processus de recherche entreprise invite à un mode d'investigation différent qui soit plus précis, usant d'une échelle d'observation plus *micro* que *macro* (Desjeux, 2004), mobilisant pour ce faire une méthodologie rigoureuse, telle que la préconise Huberman, et Miles (1991). En d'autres termes, il s'agit à présent, en reprenant les références chères à J.-L. Le Moigne de faire appel davantage au rasoir d'Ockham qui découpe qu'au pinceau de Léonard qui dépeint<sup>586</sup>, en complément au travail précédent accompli dans la première partie.

Il s'agit en fait, pour figurer le processus de la recherche, de partir d'une réalité (ici le phénomène coaching) de questionner diversement cette réalité, puis de revenir *in fine* sur le terrain même avec les apports du questionnement opéré, comme le représente la figure ci-dessous.

La réalité du phénomène a d'abord été embrassée sur son terrain même. Un questionnement a été ensuite opéré au plan théorique mobilisant largement une littérature académique en SHS, par le déploiement d'un regard macro, permettant en quelque sorte l'établissement d'une toile de fond. Le questionnement investit à présent, dans ce chapitre 3, la littérature coaching qui, en tant que matériau stabilisé, permet une analyse précise sur un mode micro, ce qui suppose une démarche méthodologique explicite.

À l'instar de la posture pragmatique de Huberman et Miles (1991, p. 26), il est pertinent ici de considérer la possibilité de recourir, au sein d'un œcuménisme méthodologique, à « *toute méthode qui marche* » dans la mesure où elle « *permet de parvenir à des conclusions claires, vérifiables et reproductibles, à partir d'un ensemble de données qualitatives* ». Dans cette perspective, ce troisième chapitre se compose de trois sections qui se situent en continuité l'une par rapport à l'autre : d'abord une clarification de la posture adoptée et la justification du choix de polariser le regard vers la littérature managériale ; puis deux approches méthodologiques complémentaires : une approche morphologique des ouvrages coaching et une approche bibliométrique des références mises en œuvre dans les ouvrages.

<sup>586</sup> Le Moigne évoque notamment dans la préface de Genelot (2001) le rasoir d'Ockham (Guillaume d'Ockham, nominaliste médiéval) qui découpe et le pinceau de Léonard (de Vinci) qui peint jusqu'au clair obscur.



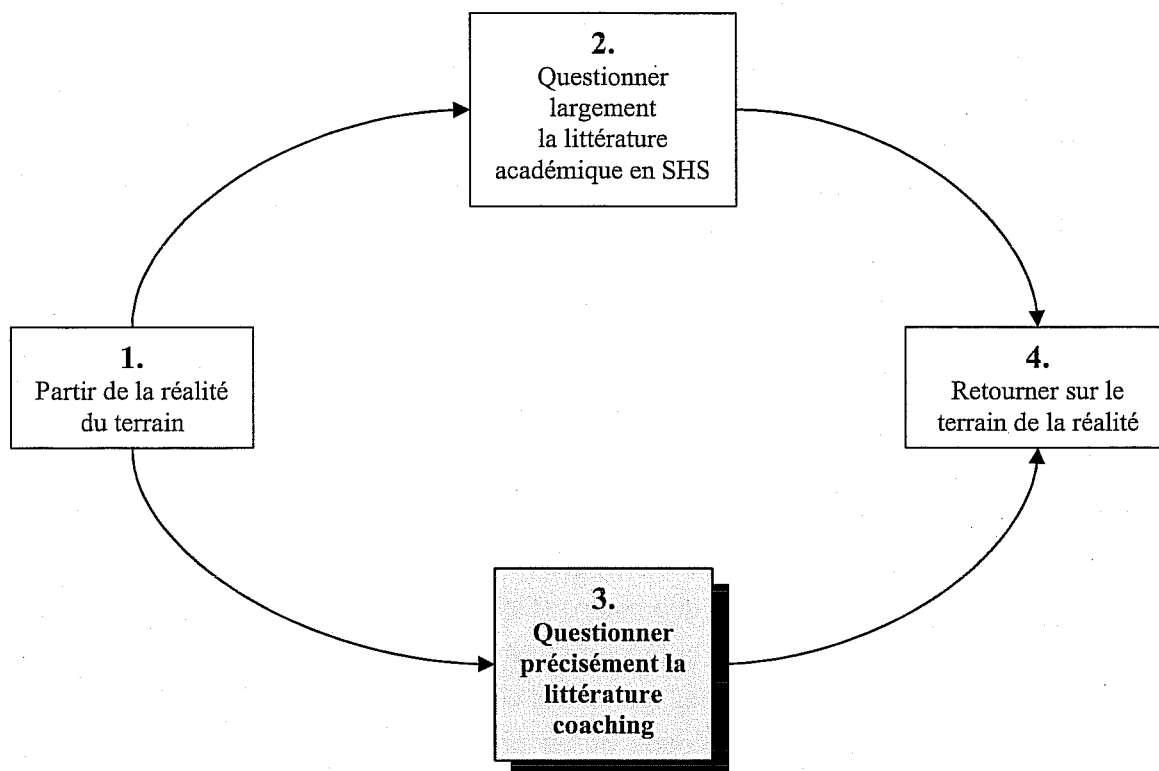


Figure 18 : Le positionnement du chapitre 3 dans le processus de recherche

- **La première section** explique la posture épistémologique adoptée, au vu de la perspective qualitative qui anime la recherche au sens propre<sup>587</sup>. Elle provoque la réflexion qui permet d’asseoir aux plans épistémologique, théorique et technique<sup>588</sup> les méthodes qui seront utilisées dans ce chapitre 3, et dont la dimension inédite, ou du moins inhabituelle, demande particulièrement à être justifiée. Ainsi, à partir de la posture générale adoptée au plan épistémologique, la mobilisation théorique effectuée justifie les voies d’accès au terrain empirique investigué ensuite dans le chapitre. Ce terrain empirique prend place au sein du contexte informationnel que constitue la littérature managériale, à l’intérieur de laquelle figure, en bonne place, mais depuis peu, la littérature afférente au coaching.
- **La deuxième section** retranscrit l’approche morphologique des ouvrages coaching et ses résultats. Le terrain d’investigation circonscrit se compose de 44 ouvrages, affichant explicitement leur intention de s’exprimer sur le coaching et édités en langue française sur la période 1992 – 2003. Ces ouvrages sont le fruit du travail de 49 auteurs, qui se présentent pour la très grande majorité d’entre eux comme des coachs expérimentés. L’approche morphologique se décompose en deux temps : d’abord la structuration des ouvrages au travers d’un certain nombre de critères techniques, puis le profil psychosociologique et culturel des auteurs des ouvrages.

<sup>587</sup> Selon le dictionnaire Petit Larousse (1987), « animer » signifie donner de la vie, du mouvement, de la vivacité. C’est également pousser quelqu’un à agir, l’exciter.

<sup>588</sup> Ces trois pôles - épistémologique, théorique et technique - sont repris de Wacheux (1996, p. 37-55) qui lui-même les reprend de De Bruyne *et al.* (1974), chez qui était également considéré un pôle morphologique, qui pour Wacheux, est intégré dans le pôle technique.

- **La troisième section** retranscrit l'approche bibliométrique des références contenues dans l'ensemble du corpus textuel. Après avoir justifié les méthodes mises en œuvre, elle pose les principaux résultats de l'analyse en faisant émerger du contexte textuel exploré les *grands noms*<sup>589</sup> du coaching. Elle permet d'aboutir, *in fine*, à un ensemble de lignes forces. Ces composantes-lignes forces illustrent la mise au jour des racines du phénomène coaching. Mais elles permettent également, au-delà des éléments structurants mis en relief dans le chapitre 1 de dessiner des branches actuelles, mais *a priori* moins évidentes du phénomène.

---

<sup>589</sup> Cette terminologie renvoie aux travaux de Boltanski et Thévenot (1997) et de Boltanski et Chiapello (2002).

## SECTION 1

# LE PROCESSUS DE RECHERCHE MIS EN ŒUVRE

« Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants ou des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leur praxis ou de leurs expériences » explique F. Wacheux (1996, p. 38). Ce rappel semble ici particulièrement judicieux, au moment de rendre compte d'une démarche de recherche, elle-même productrice d'un discours à prétention scientifique, à partir de supports et de discours donnés sous forme de textes écrits et principalement issus du monde des praticiens ou des consultants. Ainsi, la première section de ce chapitre 3 vise principalement l'explicitation du processus de recherche mis en œuvre, argumenté en deux temps principaux, d'abord l'édification d'une posture épistémologique et méthodologique qui permet, ensuite, d'apprécier la littérature managériale comme berceau du terrain empirique qui sera investigué dans la deuxième section.

Dans un premier temps, il est en effet nécessaire, face à une recherche qualitative comme celle ici entreprise, de rappeler la posture épistémologique choisie et de définir une démarche méthodologique adéquate. Cette posture défend globalement, en reprenant les mots introductifs de F. Wacheux (1996, p. 9) dans *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* : « une attitude de recherche constructiviste, compréhensive et qualitative, sans exclure les autres ». Au sein des méthodes plurielles disponibles ou à inventer, la démarche médiologique, telle qu'elle est proposée par R. Debray, en tant que discipline de recherche à l'articulation de la communication et de la transmission, semble, à la fois un prolongement et un contrepoint pertinents à la démarche exploratoire de la première partie : un prolongement par un regard sur les modalités de transmission des idées qui marchent face au phénomène de mode actuel et récent que figure le coaching, au sein du flux durable des modes qui alimentent le discours managérial ; et un contrepoint qui mobilise au-delà des voix, les voies concrètes de la communication et de la transmission, par la prise en compte de la littérature managériale, avec ses supports matériels.

Dans un deuxième temps, un survol de la littérature managériale est effectué ; il permet d'apprécier celle-ci comme une source au moins temporairement effective d'information et un canal relativement stabilisé de discours sur le management, pour le management et produite par et/ou destinée au manager. La littérature de management - et l'artefact que figure et qu'incarne tout à la fois, le livre de management - trouvent alors une place légitime comme guides de l'action. La thématique émergente coaching - et les ouvrages qu'elle véhicule - peuvent être situés au sein de ce contexte éditorial.

## 1.1. Posture épistémologique et démarche méthodologique

Il est nécessaire, au nom de la cohérence paradigmatique<sup>590</sup> nécessaire à l'ensemble d'une recherche, de se situer en continuité avec les choix fondamentaux qui ont été effectués dans l'introduction générale de la thèse, puis mis en œuvre dans la démarche exploratoire hybride de la première partie. Ces choix, peuvent être rappelés sommairement, d'abord par la volonté de donner la parole aux praticiens pour apprécier la *praxis* coaching, dans une perspective sociologique compréhensive et ensuite par le souci d'opérer une mobilisation pluridisciplinaire en sciences sociales en donnant largement la parole aux théoriciens chercheurs dans plusieurs champs. Cette mobilisation pluridisciplinaire est nécessaire à une approche anthropologique du management, telle qu'elle est ici choisie.

Ce paragraphe précise la posture épistémologique développée à ce stade de la recherche et la démarche mise en œuvre dans ce chapitre 3. Il se développe, en deux points : un premier point rappelle le positionnement constructiviste, assorti du nécessaire engagement du chercheur dans une recherche qualitative ; le second point ouvre, par la discipline (en tant que méthode) médiologique, une voie de recherche spécifique sur les moyens d'une *communication – transmission effective des idées qui marchent* (Debray, 1991 ; 1997 ; 2000). En médiologie, il s'agit d'intégrer la dimension technique comme support produit et producteur de la culture, ce qui suppose ici, pour le phénomène coaching, dans sa dimension implicite, la prise en compte d'une information véhiculée et médiatisée.

### 1.1.1. Un positionnement constructiviste pour une recherche qualitative

De façon générale, l'épistémologie peut être envisagée comme une philosophie de la pratique scientifique. Plusieurs épistémologies coexistent, mais constructivisme et positivisme sont antinomiques (Wacheux, 1996). Il est alors utile de rappeler rapidement les hypothèses sous-jacentes au paradigme constructiviste dans lequel s'inscrit la recherche, par contraste avec le classique paradigme positiviste. Le tableau ci-dessous offre une synthèse comparative entre paradigme positiviste d'une part et paradigmes interprétativiste et constructiviste d'autre part.

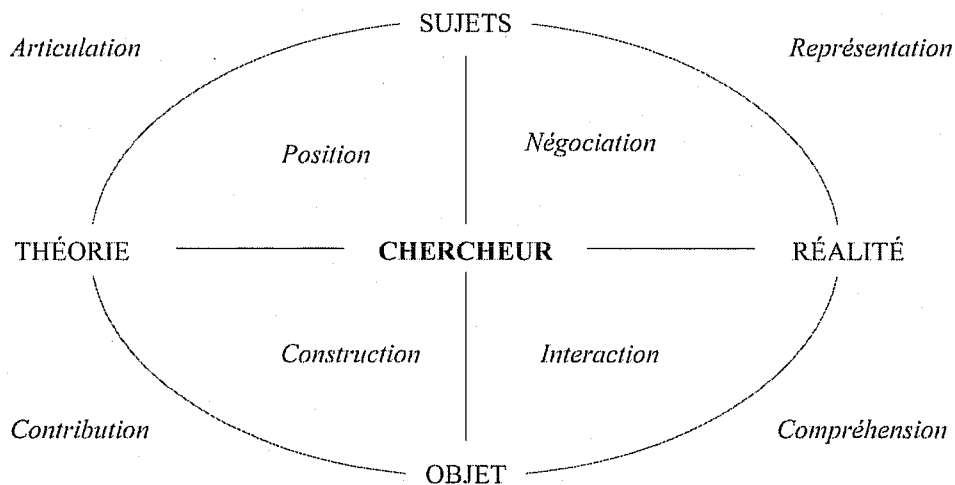
	<i>Nature de la connaissance</i>	<i>Nature de la réalité</i>	<i>Nature du lien sujet/objet</i>	<i>Vision du monde social</i>
<i>Positivisme</i>	Objective acontextuelle	Hypothèse ontologique	Indépendance	Déterminée
<i>Constructivisme</i> <i>Interprétativisme</i>	Subjective contextuelle	Hypothèse phénoménologique	Interdépendance	Intentionnelle

**Tableau 32** : Les hypothèses sous-jacentes aux paradigmes épistémologiques  
(source : Girod-Séville et Perret, 1999, p. 21)

<sup>590</sup> Paradigme est ici employé au sens de Wacheux (1996), en tant que construit intellectuel pour aborder une réalité.

Selon le paradigme constructiviste, les individus créent leur environnement au travers de leurs pensées, de leurs actions dans une démarche intentionnelle plus ou moins consciente. Dans cette perspective, le chercheur en interdépendance avec l'objet de recherche est lui-même un individu. Il est un individu à la fois semblable aux autres individus parce qu'il exerce sa liberté au service d'une intention et, en même temps, il se distingue de l'ensemble des individus parce qu'il s'efforce de formaliser les moyens qu'il se donne pour avancer au travers d'une méthode. Son devoir de chercheur est alors de faire preuve, de cette ascèse cognitive qu'évoque souvent Le Moigne<sup>591</sup> (1997a, p. 113) en s'appuyant sur Léonard de Vinci (« *une obstinée rigueur* ») et Paul Valéry (« *représenter et non expliquer* »).

L'effort de réflexion épistémologique permet d'admettre et de dépasser tout à la fois « *les limites de notre savoir* » (Wacheux<sup>592</sup>, 1996, p. 29), engageant à chaque fois, un chercheur, une recherche et un ensemble d'acteurs inscrits dans un contexte, dans une démarche inédite, sans que deux situations ne puissent être similaires. La position forcément contextualisée du chercheur, tel qu'il peut être engagé dans le processus d'une recherche qualitative, et la complexité du travail qui en résulte, sont représentés dans le schéma ci-dessous.



**Figure 19 : Contextualisation du chercheur**  
(source : Wacheux, 1996, p. 30)

Le chercheur est engagé dans un contexte qui doit être conscientisé dans son existence même de contexte complexe et mouvant. Mais ce contexte ne peut être maîtrisé dans l'ensemble de ses manifestations. Négociation, interaction, construction et position à l'intérieur du cercle, figurent la gestion même du processus d'une recherche qualitative précise Wacheux (1996) alors que contribution, articulation, représentation et construction, à l'extérieur du cercle matérialisent les résultats à obtenir par l'observation, les analyses et la construction explicative.

<sup>591</sup> Voir également Le Moigne (1990, p. 33).

<sup>592</sup> F. Wacheux reprend une expression de Crespi (1992).

Dans une recherche qualitative, le chercheur restera exposé aux critiques en matière de scientificité des méthodes qualitatives relatives à l'objectivité, aux méthodes d'analyse, aux interactions avec le terrain et à la représentativité des situations (Wacheux, 1996). Vouloir éradiquer ces critiques serait une gageure. Les assumer est en revanche indispensable. La confrontation, d'une part avec les pairs (avant la remise finale des travaux de recherche) et d'autre part avec les acteurs du terrain (au-delà de la démarche d'observation et de prise d'information) permet de répondre, au moins partiellement, aux exigences légitimes d'une recherche qualitative. La satisfaction de cette exigence est encore plus pertinente en sciences de gestion, puisque la recherche doit se mettre au service des acteurs<sup>593</sup>.

### 1.1.2. La médiologie, comme interdiscipline

Ce chapitre vise l'identification des racines du phénomène coaching, ce qui suppose la prise en compte d'un contexte d'émergence culturel, habituellement pris en compte par les sciences sociales, mais également un contexte d'émergence technique, comme le préconise la discipline médiologique. Cette double prise en compte mérite de retenir l'attention au regard de la diffusion rapide dont a bénéficié le phénomène coaching, pour apprécier ensuite la conjugaison qui s'opère entre les deux grands vecteurs que sont communication et transmission, ce qui suppose enfin d'apprécier, la voie médiologique comme une interdiscipline, conformément à la vision chatoyante, mais structurée de son fondateur R. Debray.

#### 1.1.2.1. Un point de vue : le médium impensé

Qu'aurait pu être l'expansion du phénomène coaching, sans les moyens de diffusion dont il a bénéficié ? Comment ignorer le développement des nombreux sites internet qui lui sont consacrés (en enjambant les frontières), par les fédérations et organismes professionnels, les cabinets de consultance et de formation ? Le phénomène aurait-il pu se dire aussi facilement sans la prise en compte d'une information médiatisée par l'écrit, véhiculée par les ouvrages qui lui sont dédiés ? Aurait-il pu se faire connaître et reconnaître sans les nombreux articles assortis de photos que la presse économique a portés sur la scène médiatique ? À titre d'exemples parmi d'autres, Parsloe et Wray (2001, p. 1) qui terminent symboliquement le 31 décembre 1999 un livre sur le coaching et le mentoring, écrivent : « *At the start of the 1990s, you could hardly find a single book on either coaching or mentoring in the library of Templeton College - at that time Oxford University's only Management College. At the millennium, Templeton's librarian would now need a small transit van to carry all the books, journal articles, new stories and Internet references* ».

<sup>593</sup> Voir dans le chapitre 4, le point 2 de la conclusion du chapitre, sur la démarche confirmatoire.

Le message coaching, en raison de sa nouveauté même, peut certes mériter attention quant à son contenu, mais appelle également l'attention sur les moyens de sa diffusion, susceptibles de participer pleinement à l'expansion du phénomène. « *Il y a d'abord l'impensé intrinsèque du médium* » constate Debray (2000, p. 159), car les systèmes médiateurs ont l'art de se rendre transparents. Il suggère que l'invisibilité du médium pourrait témoigner d'un inconscient technique doublement résistant, parce que inconscient, et parce que technique. Cette double résistance ajouterait, à la classique « *vexation psychologique* » mise en exergue par Freud, une vexation d'ordre social (Debray, 2000, p. 161), notamment « *en levant l'obstacle de l'humanisme qui n'admet pas que le sujet est autant le prolongement de ses objets que l'inverse* » (Debray, 1997, p. 144). Debray met en exergue ce qu'il appelle « *le scénario soi-disant humaniste* » (2000, p. 22).

« *L'humanisme attitré au sens théorique<sup>594</sup> du mot, est divers dans ses péripéties mais constant dans ses règles. L'intrigue met aux prises deux pôles antagonistes : l'objet et le sujet. Le premier est le négatif du second, son envers maléfique et son ennemi toujours en embuscade. L'antinomie est radicale. Le monde des objets obéit au règne de la nécessité<sup>595</sup>, celui de l'esprit est le siège de la liberté<sup>596</sup>. Le dehors<sup>597</sup> est serf, c'est le lieu de tous les déterminismes (contraintes techniques, structures sociales, forces naturelles). Le dedans<sup>598</sup> est autonome, c'est le siège de l'émancipation (jugement intellectuel et décision morale). Chaque fois que le dehors l'emporte sur le dedans, l'homme se « réifie » (= devient chose), ou encore il s'aliène (= devient étranger à lui-même). Il perd alors son indépendance spirituelle et sa maîtrise (...). On peut décliner (...) une vaste gamme d'antithèses : l'homme contre la machine (...). L'extériorité contre l'intériorité. L'artefact contre la nature. Le superflu superfétatoire contre le nécessaire primordial. Le factice contre l'authentique. L'en-soi contre le pour-soi. L'avoir contre l'être. Le passif contre l'actif. Le brut mort contre le vif mobile etc. Ces innombrables variantes, plus ou moins pathétiques tiennent pour acquis que le sujet se construit contre l'objet (comme la culture contre l'industrie) ».*

R. Debray (2000, p. 22)

Pas de *praxis* (action de l'homme sur l'homme) sans *techne* (action de l'homme sur les choses) scande le médiologue, soucieux de répondre à la question du « *par où et comment ?* » passent les messages, soucieux de prendre en compte ce qu'il appelle « *les questions d'intendance* » (Debray, 1997, p. 496). « *La médiologie aura atteint son but lorsque devant toute controverse « de fond » ou querelle « sérieuse », on ne craindra plus d'abaisser d'emblée le débat<sup>599</sup> en mettant sur le tapis les questions dites d'intendance que les « grands esprits », jusqu'aujourd'hui, mettaient en queue, en bas de page. Non pas « quoi et pourquoi ? », mais « par où et comment ? » ».*

<sup>594</sup> « théorique » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>595</sup> « nécessité » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>596</sup> « liberté » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>597</sup> « dehors » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>598</sup> « dedans » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>599</sup> « abaisser d'emblée le débat » est en italiques dans le texte original.

R. Debray remet en cause et prolonge tout à la fois la célèbre formule de Mac Luhan « *The Medium is the message* » dont le succès provient autant d'une mise en forme qui « *fait mouche et souche* » que d'un contenu qui touche (2000, p. 34). Ainsi Debray invite à remettre en cause certains réflexes conditionnés susceptibles de bloquer la compréhension<sup>600</sup>. Plus précisément, pour la médiologie, le médium est à distinguer des médias, car il procède d'une notion construite, et donc non évidente *a priori* ; il recouvre non seulement le dispositif véhiculaire (qui supporte un message), mais il va également au-delà du moyen (au sens de « moyen d'expression » ou de « la fin et les moyens »). Ainsi un médium est plus qu'un vecteur ou un canal.

Or, selon le design de la thèse rappelé en introduction de cette deuxième partie, il s'agit de creuser pour mettre au jour les racines du phénomène, ce qui suppose notamment d'appréhender un terrain de diffusion/infusion au travers duquel et grâce auquel, l'information est véhiculée par des canaux de communication, mais aussi des processus de transmission, dans une préoccupation conjointe où technique (l'écrit est une technique) et culture (au sens ethnologique) ont leur place. Cela suppose de rajouter la préoccupation plus humble de la *techne* à côté de celle de la *praxis*, généralement perçue comme plus noble.

#### 1.1.2.2. La double perspective du regard médiologique : l'entre-deux communication versus transmission

Ce qui fait une discipline, c'est moins son objet, que le point de vue adopté précise R. Debray<sup>601</sup> (2000). Le point de vue adopté par la discipline médiologique se meut entre *communication* et *transmission*, tout en souhaitant les rassembler. R. Debray expose largement les différences de logique et de temporalité associée qui, liées entre elles, définissent deux modes d'interactions, à la fois concurrents et complémentaires. Il recommande la coordination plutôt que la juxtaposition de ces deux registres, destinés à permettre, ensemble, une dialectique et un dialogue.

Communiquer est la condition nécessaire, mais non suffisante, pour transmettre. Si les études de communication constituent un pays bien exploré, il en va différemment pour « *le continent de la transmission* » selon Debray (2000, p. 14). L'auteur considère qu'une coupe en long dans l'actuelle « *crise de la transmission* » (p. 12) devrait mettre en corrélation le désenchantement du monde, notre désinvestissement de la mort, et nos désaffiliations personnelles familiales<sup>602</sup>. En effet, dans la transmission, c'est tout le jeu de la survie du collectif qui se joue. Si la mort saisit inéluctablement le vif, le vif tente aussi de dessaisir la

<sup>600</sup> R. Debray (2000, p. 31) cite : « Qui ne sait, disait Erasme, qu'il faut désapprendre avant d'apprendre et que la première tâche est la plus difficile des deux ».

<sup>601</sup> Régis Debray s'appuie alors sur André Georges Haudricourt (1987) pour qui la technologie est une science humaine.

<sup>602</sup> Ces éléments, mis partiellement en relief dans le chapitre 2, appellent une lecture philosophique existentielle, mise en œuvre dans le chapitre 4.



mort par le fait de transmettre. *La médiologie se positionne alors sur un fond anthropologique* comme l'ensemble des sciences humaines.

	<i>Communication</i>	<i>Transmission</i>
ECHELLE DE TEMPS	Temps court, <b>synchronie</b> . L'actualité, la vitesse	Temps long, <b>diachronie</b> . L'empreinte, la pérennité
CENTRE DE GRAVITE	<b>L'information</b> Le « pour usage »	<b>Valeurs et savoirs</b> Le « pour mémoire »
VECTEUR DE DIFFUSION	<b>Dispositif technique</b> MO (matière organisée)	<b>Dispositif + institution</b> MO + OM (organisation matérialisée)
NATURE DU TEMPS	Récepteur <b>contemporain</b> (en co- ou télé-présence) L'être-ensemble-en-même-temps	Destinataire <b>postérieur</b> , (par co-appartenance à une lignée) L'être-ensemble-successivement
AFFINITES SOCIALES	<b>Les entreprises</b> et les « pouvoirs » (logique de marché)	<b>Les institutions</b> et les « autorités » (à but non lucratif)
VOISINAGES SCIENTIFIQUES	<b>Sociologie et psychologie sociale</b>	<b>Histoire et anthropologie</b>
DIMENSION SYMBOLIQUE	<b>Pas nécessaire</b> (liens pragmatiques entre individus) Cadre des « besoins »	<b>Indispensable</b> (lien transcendant les générations) Cadre des « obligations »
LIEUX REPUTES	<b>Télévision, journal, radio,</b> <b>Internet, self-médias etc.</b> Les réseaux	<b>Musée, bibliothèque, école, église,</b> <b>académie etc.</b> Les repères
TERMES ASSOCIES	Opinions, consensus, audience, persuasion, impact, publicité, journalisme, interactivité, etc.	Monuments, héritage, archives, religion, idéologie, enseignement, patrimoine, affiliation, etc.
PERIODE DE PERTINENCE	<b>L'époque contemporaine</b> (La variable <b>industrielle</b> )	<b>Toutes les époques</b> (l'invariant du <b>cumulatif</b> )
DECRI	« C'est de l'archéo, on connaît déjà »	« C'est du néo, ça ne restera pas »
ELOGE TYPE	« Belle audience »	« Belle résistance »

**Tableau 33 :** Les deux registres à coordonner en médiologie, communication et transmission  
(source : Debray, 2000, p. 15)

On peut lire dans le projet de la discipline médiologique une tentative de mise en œuvre de ce que D. Sibony (2003) appelle *entre-deux*. Après avoir souligné l'insuffisance du concept de différence, Sibony propose de faire place à ce qu'il appelle la dynamique de l'entre-deux, ainsi définie :

*« L'entre-deux est une forme de coupure lien entre deux termes, à ceci près que l'espace de la coupure et celui du lien est plus vaste qu'on ne croit ; et que chacune des deux entités a déjà partie liée avec l'autre (...)*

*De ce point de vue, c'est l'entre-deux de type vie-mort qui est le plus éloquent. La différence entre vie et mort est un aspect, presque'un cliché du chaos entre vie et mort... C'est tout l'espace entre vie et mort qui importe comme lieu d'accueil des évènements qui s'articulent, qui font histoire, mémoire, rappel de vie. »*

D. Sibony (2003, p.12)

Le champ de la recherche se déploie alors, au sens premier du terme, sur un espace large qui embrasse passé et présent, sujet et objet, vie et mort, appelant une investigation adéquate, c'est-à-dire ici interdisciplinaire.

### 1.1.2.3. Vers une approche interdisciplinaire

Alors que la communication a un horizon sociologique, à partir d'un tremplin qui relève de la psychologie interindividuelle, la transmission développe un horizon historique, à partir d'une base de performance technique et de prise en compte des registres institutionnels. De ce fait, la méthode médiologique se heurte aux classiques divisions disciplinaires, et foment son unité par son *sujet*, l'homme qui transmet :

« Le travail théorique, par destination, disjoint ce que la pratique confond. Après deux siècles d'efforts, nous connaissons déjà assez bien l'homme qui parle (linguistique), désire (psychanalyse), produit (économie), s'aggrave (sociologie), calcule (sciences cognitives), qui ou que l'on gouverne (sciences politiques), qui apprend ou enseigne (science de l'éducation) etc. À quel « sujet » la médiologie a-t-elle affaire ? Sans exclure ce qu'on monne « communication », elle s'intéresse plus particulièrement à l'homme qui transmet<sup>603</sup>. Comme nous le connaissons celui-là un peu moins bien que les autres, il nous faut faire un effort conceptuel un peu original, ou décalé, par rapport aux prises de vues précédentes. »

R. Debray (2000, p. 2)

La médiologie en déployant un regard à la fois spécifique et large, sans adopter de méthodes spécialisées *a priori*, se définit à ses risques et périls, en quelque sorte, comme une interdiscipline. Il est difficile, pour une nouvelle approche de se faire homologuer par les disciplines aînées. En effet, elle se doit, pour trouver sa place dans le bataillon disciplinaire, faire allégeance. Mais elle doit aussi, pour maintenir son projet, faire acte d'indépendance. Elle est alors prise en fait dans un *double-bind* : « *se qualifier, c'est se classifier. Se classifier, c'est se perdre* » souligne R. Debray (2000, p. 175)<sup>604</sup>. Si une nouvelle méthode d'analyse se révèle trop innovante, accentuant sa différence, elle risque la disqualification. Si elle se révèle trop soumise, pour désarmer les résistances, elle perd sa raison d'être.

Alors que la pluridisciplinarité concerne l'étude d'un objet d'une discipline par plusieurs disciplines à la fois, l'interdisciplinarité (que suppose la médiologie) a une ambition différente, selon Nicolescu (1996). Elle concerne le transfert de méthode d'une discipline à l'autre, par trois degrés possibles : un degré d'application, un degré épistémologique ou un degré d'engendrement d'une nouvelle discipline. R. Debray explique que l'impureté des genres en médiologie ne signifie pas incohérence du regard qui cherche à embrasser les questions techniques, symboliques et politiques.

<sup>603</sup> « l'homme qui transmet » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>604</sup> R. Debray cite ici Maurice Sachot (1998).

« Nous mêlons outrageusement les genres, les lieux et les époques. Nous étions dans la théologie, nous voilà en politique ; et nous parlions tout à l'heure d'art et de style : qu'est-ce donc que ce discours ? Impur, oui, car à l'intersection de champs multiples. Mais non incohérent. Du mélange des genres, la médiologie voudrait même faire système : transformer un patchwork en raison. Dût-elle, contrainte par l'usage, faire du neuf avec du vieux, en parlant de catégories pré-construites et abusivement isolées (« l'art », « la politique », « la théologie », etc.). »

R. Debray (1997, p. 145)

« Les rattachements envisageables mais au fond abusifs » qu'identifie Debray, (2000, p. 139) entre médiologie et disciplines voisines, sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

<i>Discipline frontière</i>	<i>Proximité avec la médiologie</i>	<i>Différenciation, valeur ajoutée par la médiologie</i>
<b>Sémiologie</b>	Rupture avec le logocentrisme des origines en Sciences humaines	« Le subjectif (la relation de sens) n'est pas séparable de l'objectif (les machines circulatoires) » (p.142) « L'homme descend davantage du singe que du signe » (p.142) « En un mot, un médiologue pensera regard plutôt qu'image » (p.145)
<b>Psychologie sociale</b>	L'ambiguïté des faits de transmission « La relation du sujet à l'objet passe par un autre sujet » (p. 146)	En médiologie « la relation du sujet au sujet passe [aussi] par un objet. Pas de « praxis » (action de l'homme sur l'homme) sans techne (action de l'homme sur les choses) » (p. 146) « Un Hitler ne doit-il rien au micro, à la radio, à la distance magnifiante des grands cérémonials nazis ? » (p.147)
<b>Sociologie</b>	Affinité naturelle entre sociologie et médias	Il existe du passé dans le présent. Ne plus faire l'impasse sur les variables techniques « Le <i>socius</i> du sociologue n'aurait-il ni véhicule, ni montre, ni boussole, ni écran ? » (p.151)
<b>Pragmatique</b>	Une certaine primauté du cadre sur les contenus logiques. Communiquer c'est entrer dans l'orchestre (Bateson)	« Elle [la pragmatique] a mis de la chair dans le <i>logos</i> , mais l'os (le monument, l'outil, la trace) est radicalement absent » (p. 154) Une perspective historique et une conscience technique
<b>Histoire (culturelle)<sup>605</sup></b>	Animation du spirituel par le matériel 3 mots d'ordre méthodologiques : Décentrer, matérialiser, dynamiser « La culture retrouve ses assises physiques - « de la cave au grenier » » (p. 156)	« Le médiologue n'est pas tenu par la règle du récit » (p. 158) Des moyens de construction plus englobants, y compris du présent immédiat

**Tableau 34 :** La médiologie au regard des autres disciplines  
(d'après Debray, 2000, chapitre 5, p. 139-180)

La posture du médiologue R. Debray, philosophe à l'origine et soucieux de pragmatisme, n'est pas sans rappeler celle de gestionnaires de plus en plus nombreux, désireux de promouvoir, en gestion, ou plutôt pour la gestion, de nouvelles méthodes de recherche qui s'écartent d'un académisme révolu, au risque d'une *in-discipline* revendiquée<sup>606</sup>.

<sup>605</sup> Debray précise que l'histoire culturelle succède à l'histoire politico-diplomatique (1870-1920) et à l'histoire économique-sociale des Annales (1920-1960).

<sup>606</sup> Voir § 2.1 dans le chapitre 2.

## 1.2. La littérature managériale

La littérature managériale, compte tenu des développements précédents autour de la méthode médiologique, peut être considérée comme un objet d'analyse pertinent pour la gestion. En tant que vecteur d'une information véhiculée et médiatisée, la littérature managériale représente par la double métaphore du terme représentation<sup>607</sup> - comme un diplomate - dans le registre du donné, de l'institué, les principes et les pratiques de management en vigueur et elle re-présente - comme un acteur - dans le registre du construit, du joué, le contexte évolutif du management, lui-même en interaction systémique et récursive avec cette littérature.

Quelques séries de travaux, sans prétention d'exhaustivité, portant sur la littérature de management, sont ici relevées dans une optique générale qui permet de mettre en relief des éléments stables et d'autres évolutifs : des études portant d'abord sur des publications américaines qui permettent d'enregistrer un recul des modèles généraux (1) ; des études portant ensuite sur le contexte éditorial français en pointant l'édition économique et l'édition en SHS (2). Des études plus spécifiques ensuite sur des textes de management français soulignent notamment les évolutions de cette littérature en lien avec le contexte socio-économique sur une trentaine d'années (3). Enfin le développement actuel de la thématique coaching en France est mis en exergue dans ce contexte éditorial et sociétal évolutif (4).

### 1.2.1. Un recul des modèles aux États-Unis

Meston et Sturtzer (2002) qui se penchent sur « *la grandeur et la misère des modes managériales* » constatent que les modèles de management alimentent une littérature abondante sur un marché dont le dynamisme ne semble pas faiblir. La taille de ce marché est estimée à 750 millions de dollars aux États-Unis en 2000, ce qui représente environ trois ouvrages de management par an et par cadre supérieur. Il est à noter cependant une évolution quant au contenu de cette littérature, évolution qui peut se caractériser par une décline des modes et modèles spécifiques (qui n'ont pas forcément tenu leurs promesses) et une augmentation des modèles combinés intégrés pour faire face à la complexité organisationnelle. Les auteurs s'appuient notamment sur une étude de la presse spécialisée qui témoigne d'un recul vis-à-vis des modèles de management. Le tableau ci-après présente les résultats obtenus pour deux revues : *Harvard Business Review* et *Sloan Management Review*.

Le recul vis-à-vis des modèles se traduit par trois points principaux :

- aucun modèle ne semble plus vouloir dominer,
- une reconnaissance accrue de la complexité du fonctionnement de l'entreprise s'opère au détriment d'une rationalité considérée comme souveraine précédemment,
- l'apparition des éléments d'ordre humain ou culturel est au centre de la réflexion et des recherches.

<sup>607</sup> Voir Ladrière (1981a).

Autres 19 %	Autres 20 %
Organisation 10%	Gestion de la complexité 11%
Création de valeur 10%	Organisation 10%
Gestion des ressources humaines 17 %	Connaissance des clients 11%
Connaissance des clients 17%	Création de valeur 21%
Capital intellectuel 27%	Capital intellectuel 26%
<i>Harvard Business Review</i>	<i>MIT Sloan Management Review</i>

**Tableau 35 :** Principaux thèmes des articles traitant des méthodes managériales à la mode (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999) (source : Meston et Sturtzer, 2002, p. 101)

Sur ce dernier point, Meston et Sturtzer considèrent que les théories de gestion des ressources humaines initiées dans les années 50 reviennent en force : intérêt pour les compétences, percée du coaching, développement du knowledge management, considérations éthiques, développement de l'autonomie favorisée par les NTIC. À propos de la percée du coaching, ils écrivent (2002, p. 102) : « *Le coaching aussi fait une belle percée. Il consiste à conseiller les dirigeants comme des sportifs de haut niveau pour leur permettre de transcender leurs performances et faire face à toutes les situations difficiles* ».

Par ailleurs une étude de la Revue *Résumés*<sup>608</sup>, réalisée en janvier 2004 sur la production éditoriale anglo-saxonne de l'année 2003, qualifiée d'abondante, fait notamment le constat suivant dans le domaine de la stratégie : les croyances en la planification ou en la prospective s'effritent, et les moyens intellectuels qui y étaient traditionnellement affectés ne cessent de décliner. Dans les publications effectuées en 2003, deux catégories principales d'ouvrages apparaissent : d'une part des ouvrages axés sur le *comment faire* qui s'intéressent à la stratégie de croissance, à la motivation des équipes et à l'efficacité de l'action organisationnelle ; d'autre part des ouvrages d'analyse qui cherchent à rendre plus intelligible le monde économique. En l'absence de réelle nouveauté, la modestie semble régner dans les discours.

### 1.2.2. Les évolutions du marché en France

Le tableau ci-dessous fait le point sur le marché de l'édition en France en 2002. Les chiffres sont fournis par le Syndicat national de l'édition et donnent les pourcentages des ventes opérées, pour les thématiques répertoriées.

<sup>608</sup> Revue *Résumés* (n° 70, janvier 2004) à partir de la revue *Strategy & Business* éditée par le cabinet Booz Allen Hamilton.

Thématique	% des ventes en France en 2002	
Littérature	19,5	XX
Pratique	14,9	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Enseignement	13,8	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Encyclopédies et dictionnaires	10,1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Livres pour la jeunesse	9,5	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Beaux livres et livres d'art	5,7	XXXXXXXXXXXX
Droit	5,5	XXXXXXXXXXXX
Sciences humaines et sociales	5,5	XXXXXXXXXXXX
Bandes dessinées	4,9	XXXXXXXXXXXX
Sciences, tech. et professionnel*	4,2	XXXXXXX
Actualités, essais, documents	2,9	XXXXXX
Économies d'entreprise et sciences économiques	2,4	XXXXX
Religion	1,3	XXX

\* hors économie d'entreprise

**Tableau 36** : Le marché français de l'édition en % des ventes en 2002

(source : *Les Echos*, 1<sup>er</sup> décembre 2003, p. 25)

L'enquête menée montre que le marché de *l'édition économique* représente un segment étroit et fragile. Ainsi, selon les statistiques du Syndicat national de l'édition, dans le total des ventes en France, la part des livres en économie est restée stable à 0,6% entre 1990 et 2002. En revanche, si les ouvrages de sciences économiques stagnent, la part de marché des livres d'économie d'entreprise est passée, sur la même période, de 1,2% à 1,8%, grâce à la catégorie *management* qui s'est considérablement amplifiée depuis 1995. L'explication avancée est notamment le développement des effectifs étudiants en filières gestion et finance au détriment de la voie économique.

Par ailleurs, un examen mené par la revue *Sciences Humaines* en 1999<sup>609</sup> montre que le marché de *l'édition en sciences humaines et sociales* (SHS) se porte globalement bien, malgré *la crise* qui sévirait dans ce secteur selon certains discours. Ces inquiétudes démenties par les chiffres du marché s'expliquent peut-être, à l'intérieur même du marché, par des fluctuations qui peuvent être ainsi repérées sur différentes périodes :

- Avant les années 60, l'édition SHS est une édition confidentielle pour érudits, enseignants et étudiants.
- De 1960 à 1975, l'évolution du nombre d'étudiants<sup>610</sup> inaugure un âge d'or pour les SHS<sup>611</sup>. Une augmentation importante de l'offre éditoriale se manifeste avec d'une part l'arrivée des éditions de poche<sup>612</sup> qui remettent en cause le système mandarinal et les humanités classiques. D'autre part, de nombreux observateurs constatent le rayonnement des débats théoriques menés par le mouvement structuraliste<sup>613</sup> sur la scène médiatique.

<sup>609</sup> « Édition, pendant la crise les affaires continuent », *Sciences Humaines*, décembre 1999.

<sup>610</sup> De 200 000 à 800 000 étudiants au début des années 70.

<sup>611</sup> R. Rieffel (1998).

<sup>612</sup> A. Choppin (1998).

<sup>613</sup> Claude Lévy-Strauss, Roland Barthes, Michel Foucault, Louis Althusser, Jacques Derrida.

- Les années 80 font figure de transition : la stagnation des effectifs étudiants<sup>614</sup> et l'épuisement du structuralisme<sup>615</sup> et du marxisme marquent cette période qui voit, en revanche, durant les décennies 70 et 80, le succès de la discipline historique avec la création d'éditions prestigieuses, au sein d'une édition globale SHS qui se porte à la fois bien<sup>616</sup> et mal. Le constat est notamment posé du très faible impact de l'édition de recherche tant en France, qu'aux États-Unis<sup>617</sup>. Plus tôt, Desjeux, Orhant et Taponnier (1991) avaient mis en relief un marché à deux vitesses dans le domaine de l'édition en sciences humaines : un noyau dur avec des ouvrages de recherche dont la vente peut atteindre le millier d'exemplaires, et des ouvrages dits de vulgarisation qui imposent des formes particulières d'écriture<sup>618</sup>.
- Les années 90 permettent de constater que le lectorat s'élargit au-delà du public étudiants qui lui-même s'est accru<sup>619</sup> grâce à la multiplication des premiers cycles et des cycles courts<sup>620</sup>. Le Syndicat national de l'édition dénombre 8379 ouvrages publiés en 1995 contre seulement 5152 en 1980 pour un chiffre d'affaires sur la même période de 1,9 milliards contre 650 millions. Au plan des disciplines, on note un recul de l'histoire au profit de la philosophie d'abord, puis à la fin des années 90, au profit de l'économie et du droit qui se vendent un peu mieux, mais surtout de la psychologie.

Ainsi, les éditeurs ont noté à partir des années 90 une évolution du lectorat qu'il convient de rapporter plus largement aux évolutions, si ce n'est aux mutations sociétales. Le lectorat change devenant moins universitaire, s'ouvrant à la demande des professionnels que sont les enseignants, formateurs, psychologues, médecins, travailleurs sociaux, cadres d'entreprises... autant de professions susceptibles de pratiquer ou de participer à des pratiques d'accompagnement des personnes. Les SHS se diffusent dans la société, notamment par le poids des adultes en formation, une médiatisation croissante<sup>621</sup> et l'importance de l'ingénierie du social, secteur professionnel en croissance.

Par ailleurs, Guy Le Bouëdec (2002) qui voit dans la démarche d'accompagnement « *un signe des temps* » (p. 13) interroge : « *Que s'est-il donc passé entre 1960 et 1990 ?* » en tentant d'apprécier ce qu'il appelle « *une mutation de civilisation* » (p. 15). Avant 1960, une stabilité s'était instaurée sur plusieurs décennies, voire davantage. Après 1960, une première période

<sup>614</sup> 800 000 environ de 1975 à 1985.

<sup>615</sup> Les principales figures du mouvement structuraliste disparaissent à l'aube des années 80.

<sup>616</sup> Avec Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Régis Debray, Pierre Rosanvallon, Marcel Gauchet, Gilles Lipovetsky, Paul Ricœur.

<sup>617</sup> R. Darnton (1999).

<sup>618</sup> Voir recension de Desjeux, Orhant et Taponnier (1991) (*Sciences Humaines*, mars 1992). D'autre part Dortier (1998) note qu'il paraît chaque année en France 4000 livres en sciences humaines (sans prendre en compte la littérature dite « grise » : thèses, articles de recherche).

<sup>619</sup> 1 400 000 étudiants à la rentrée 1993 soit 35 % de plus que 5 ans plus tôt.

<sup>620</sup> Environ 2 millions d'étudiants en 1999, en comptant les IUT, BTS, classes prépa, IUFM.

<sup>621</sup> L'article de *Sciences humaines* (décembre 1999) cite les titres à succès : *L'Histoire*, *Alternative économique*, *Sciences Humaines*.

(1960-1975) voit se briser les trois intégrateurs que figurent la religion, l'école et la famille<sup>622</sup>. Dans une deuxième période, le quatrième intégrateur *travail* se brise à son tour, lors des chocs pétroliers mettant fin aux Trente Glorieuses de l'après guerre, laissant alors advenir des problématiques nouvelles : chômage, exclusion et difficultés d'insertion. Enfin, en 1989, la chute du mur de Berlin discrédite l'intégrateur politique qui, au plan idéologique, niait l'individu au profit du collectif. Cette perte des repères collectifs laisse advenir un individu d'autant plus libre, qu'il est seul. « *Un nouvel art de l'existence s'exprime renforcé par les sciences humaines qui poussent à s'occuper du Moi et qui dans le même mouvement fournissent les concepts, les méthodes et les techniques aux « psys » de tous horizons, voire aux gourous pour accompagner les personnes désemparées* » (Le Bouëdec, 2002, p. 16)

De son côté, sur un mode volontiers satirique, S. Bellier-Michel interroge les *Modes et légendes au pays du management* (1997). Les credos et légendes développés en la matière, plus favorables à l'action qu'à la réflexion, auraient en fait la mission de maintenir le lien entre l'individu et l'organisation, et de favoriser l'implication des managers. Au-delà du vecteur que constitue la formation au management, les livres de management, dans un marché fluctuant, participent aux mouvements de mode. S. Bellier-Michel considère que si les ouvrages en matière de management existent depuis l'avènement des grandes organisations, leur cible s'est élargie. Destinés originellement à un public averti (consultants, enseignants, étudiants), ils s'adressent désormais directement au monde des cadres. L'auteur confirme les analyses rapportées ci-dessus, tout en fustigeant le contenu des ouvrages en question.

« *La grande nouveauté vient donc non pas du fait qu'existe une pensée sur le management et des livres qui la diffusent, non pas du fait que des modes naissent, se développent et meurent, mais bien de leur accès quasi immédiat aux cadres eux-mêmes. L'explosion du marché du livre de management des années 80 – début 90, n'a pu avoir lieu que parce que les cadres deviennent les acheteurs boulimiques de ces ouvrages d'ailleurs écrits pour eux et non plus pour une quelconque communauté scientifique. Du reste (...) cette littérature n'a plus rien de scientifique et récuse même souvent de manière catégorique, toute démarche théorique* ».

S. Bellier-Michel (1997, p. 61)

### 1.2.3. Le livre de management comme guide de l'action

Les travaux de recherche réalisés sur l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1997 ; puis Boltanski et Chiapello, 2002) s'appuient sur la littérature managériale non académique. Elle met en œuvre une sociologie pragmatique à l'écoute des acteurs (1), souligne le développement d'une logique connexionniste (2) au sein de laquelle la littérature coaching prend sa place (3).

<sup>622</sup> Le Bouëdec cite l'après concile Vatican II, les événements de Mai 68, la libération des mœurs (pilule et IVG).



### 1.2.3.1. Une sociologie pragmatique à l'écoute des acteurs

Une mobilisation des travaux novateurs de L. Boltanski et L. Thévenot (1997) est maintenant opérée, moins pour leur dimension théorique que pour leur démarche méthodologique au regard de la posture épistémologique adoptée par les auteurs. Ignorant les autres approches sociologiques des organisations, Boltanski et Thévenot adoptent une sociologie pragmatique en prenant en compte directement les points de vue développés par les acteurs quant à la justification de leur action. Livian et Herreros (1994, p. 55) qui analysent l'apport des économies de la grandeur à l'analyse des organisations, soulignent un aspect épistémologique qui pour eux, constitue à la fois une force et une faiblesse de la démarche de Boltanski et Thévenot, quant à ce qu'ils appellent « *l'excessive priorité donnée au discours des acteurs* ».

*« La position des auteurs est claire : rejetant ce qu'ils appellent la sociologie du « dévoilement », ils contestent l'idée que le chercheur puisse révéler aux acteurs le sens de leur propre conduite. Ils reprochent également à cette sociologie de faire fi un peu légèrement des justifications que les acteurs donnent à leurs propres actions. Il importe surtout selon eux de « prendre au sérieux leurs arguments »<sup>623</sup>. Dès lors pour eux, le travail du chercheur consiste à accumuler des apports produits par les acteurs »<sup>624</sup>.*

Y.-F. Livian et G. Herreros (1994, p. 55)

Dans cette vision, l'asymétrie qui demeure entre le chercheur et l'acteur ne relève plus d'une quelconque omniscience du chercheur, mais de la capacité de ce dernier à accumuler davantage de rapports que les acteurs eux-mêmes.

Boltanski et Thévenot mettent à jour, dans le cadre des économies de la grandeur, les modes de légitimité servant de base aux conventions ou accords qui s'établissent entre individus vivant en situation dans un monde fait de rapports aux autres et aux choses, dans la lignée notamment des travaux de Bruno Latour et Michel Callon<sup>625</sup>. Les accords se manifestent dans des cités ou mondes divers dont les principes peuvent être lus dans un premier temps comme ayant été établis par des philosophes, tels que Hobbes ou Rousseau et des penseurs anciens tels que Saint-Augustin et Bossuet. Cependant, ces principes appelés *grandeurs* ne figurent pas seulement dans les ouvrages dits canoniques, issus de la littérature de la philosophie politique ; ils sont également présents dans des écrits modernes comme les manuels de management, de communication, et autres guides pour l'action.

<sup>623</sup> Boltanski (1990, p. 57).

<sup>624</sup> Ibid.

<sup>625</sup> Latour (1983, 1989), Latour et Woolgar (1988), Callon et Latour (1981) et Callon et Law (1989).

« Pour déployer le monde d'objets sur lesquels s'appuie la réalisation de l'épreuve de grandeur, nous avons utilisé des guides d'action destinés aux entreprises (...) et nous avons mené cette opération hautement irrespectueuse consistant à mettre ces modestes recueils de conseils pratiques, éminemment périssables, en parallèle avec les œuvres immortelles de la philosophie politique. Il reste que la confrontation de ces raisons pratiques n'est pas limitée à la sphère économique (...) elles concernent largement les activités quotidiennes dans des espaces de natures très diverses. Enfin ces manuels, parce qu'ils ne sont pas destinés à alimenter l'espace du débat sur le juste (...) mais à guider l'action, et qu'ils ont donc un souci de réalisme, doivent affronter le problème du passage entre différents mondes. Ils permettent par là de repérer des opérations de compromis qui visent à accommoder des formes de généralité différentes en pointant vers de possibles dépassements de leurs contradictions, ce qui leur permet d'endiguer la dispute sans risquer l'escalade de la critique. »

L. Boltanski et L. Thévenot (1997, p. 31-32).

Les grandeurs véhiculées, notamment par les ouvrages de management, sont considérées comme des guides de l'action pour les personnes dans les espaces où elles travaillent, mais également dans leurs différents espaces de vie, au-delà de la stricte sphère économique. Ces personnes peuvent alors utiliser des ressources diverses pour soutenir une justification, selon les principes supérieurs communs étiquetés dans les différents mondes qui sont simultanément présents dans l'entreprise : « *L'entreprise est aujourd'hui un tel lieu : la présence simultanée de ressources hétérogènes, par leur mode de cohérence et les principes de justice sous-jacents, y est problématique. Des situations voisines dans l'espace et dans le temps y sont justifiées selon des principes divers, ce qui est propice à la mise en évidence des différentes façons dont les mondes s'objectivent* » (Boltanski et Thévenot, 1997, p. 189-190).

De ce fait, la littérature de management est plus « réaliste », selon L. Boltanski et E. Chiapello (2002, p. 637) quant à la nature des processus en cours, que nombre de travaux issus de la discipline économique. Elle doit faire face aux composantes multiples présentes dans les entreprises, qui dépassent les composantes qui ont trait à la vie économique. La sélection effectuée de la littérature concerne le « *management général* » (p. 94), écartant les ouvrages spécialisés relatifs au marketing, à la gestion de production ou à la comptabilité, mais souvent proches soit de la politique et stratégie d'entreprise, soit de la gestion des ressources humaines. Il importe de noter que cette littérature comporte deux faces, l'une technique à vocation pratique globalement orientée vers le rendement, l'autre morale à vocation normative globalement orientée vers le bien commun. Elle constitue alors l'un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs propres à alimenter *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 2002).

### 1.2.3.2. Une logique connexionniste en développement

Deux corpus d'ouvrages de management ou de guides pour l'action ont été utilisés sur deux périodes différentes dans les travaux en question. La première vague des années 60 a permis l'identification de six logiques (Boltanski et Thévenot, 1997), auxquelles la deuxième vague

des années 90 ajoute la logique des réseaux (Boltanski et Chiapello, 2002). Le tableau ci-dessous fait un point quantitatif à partir des items repérés.

<i>Années 60 (1959-1969)</i>		<i>Années 90 (1989-1994)</i>	
Logique industrielle	6764	Logique industrielle	4972
Logique domestique	2033	Logique de réseau	3996
Logique marchande	1841	Logique marchande	2207
Logique civique	1216	Logique domestique	1404
Logique de réseau	1114	Logique inspirée	1366
Logique inspirée	774	Logique civique	793
Logique du renom	479	Logique du renom	768

**Tableau 37 :** La présence des sept mondes dans chacun des deux corpus  
(Source : Boltanski et Chiapello, 2002, p. 204 et 644)

Sont en baisse la logique civique et la logique domestique, ainsi que la logique industrielle, même si cette dernière, compte tenu de l'échantillonnage, reste légitimement à la première place ; en revanche sont en hausse la logique du renom, la logique inspirée, la logique marchande, et surtout la logique de réseau avec de nouveaux vocables comme *alliance*, *partenariat*, *coaching*. « *Tout changement d'importance apporte avec lui un nouveau vocabulaire et de nouvelles façons de penser* » précisent Boltanski et Chiapello (2002, p. 206-207). Ils ajoutent (p. 207) que l'« *un des aspects les plus marquants concernant l'émergence de ce nouveau système de valeurs, est bien que ce phénomène ne se limite en rien au domaine de la gestion, ni même à la sphère des entreprises (...) la métaphore du réseau tend progressivement à prendre en charge une nouvelle représentation générale des sociétés* ».

Le modèle de l'entreprise en réseau des années 90 reprend l'amorce de critique de la bureaucratie des années 60 et la pousse à son terme. S'opère alors un rejet de la hiérarchie, de la planification. Le thème de la concurrence se déploie sur fond de changement permanent, avec les nouvelles technologies. La flexibilité est le mot d'ordre, l'équipe, de préférence pluridisciplinaire, est la clé, elle comprend des personnels internes à l'entreprise, mais aussi des éléments externes (clients, sous-traitants...), le travail peut se faire à distance, en réseau. Le chef d'autrefois disparaît, il se mue en leader et développe une vision fédératrice, l'organisation devient apprenante. « *De nouveaux métiers sont appelés à la vie comme celui de coach dont le rôle est d'offrir un accompagnement personnalisé permettant à chacun de développer tout son potentiel* » (Boltanski et Chiapello, 2002, p. 120).

### 1.2.3.3. L'émergence de la thématique coaching

L'émergence récente<sup>626</sup> des ouvrages sur le coaching, prend place au sein de l'ensemble éditorial plus vaste que constitue la littérature managériale, elle-même enchâssée dans un système interactif avec le contexte sociétal dans lequel elle se déploie. Ces ouvrages semblent,

<sup>626</sup> En France le premier ouvrage date de 1992.

pour la plupart d'entre eux, obéir aux principes énoncés par R. Debray (1991) qui relève les facteurs *clés de succès* de la transmission générale des idées. Ce dernier conseille sur un mode parodique : « *O vous qui voulez transmettre, écoutez mes conseils. Racontez des histoires et ne donnez pas de leçons. Faites court avec un t et portable. Soyez positifs, affirmatifs, optimistes. Trouvez-nous de belles images plutôt que de vilains mots. Pas de théorèmes, des paraboles. Un clip vaut mieux qu'un laïus. Et surtout, j'y viens, regroupez-vous. Ne restez pas seuls. Faites réseau, école, secte, tribu, bande. Organisez-vous. Là est la clef.* »<sup>627</sup>

Ainsi au-delà d'une logique marchande, la production des ouvrages coaching peut se lire aussi comme s'incorporant dans la logique connexionniste mise en relief par Boltanski et Chiapello (2002, p. 167) qui précisent : « *La succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour objet d'étendre les réseaux* »<sup>628</sup>. Ce serait moins l'accroissement d'un monde plus marchand, que le développement de la logique connexionniste qui serait en œuvre, dans la société actuelle, la dynamique de la praxis coaching prenant alors sa place et jouant son rôle au cœur du système entreprise-société :

« *Ce phénomène ne se limite en rien au domaine de la gestion ni même à la sphère des entreprises. Différents indices suggèrent au contraire, que la métaphore du réseau tend progressivement à prendre en charge une nouvelle représentation générale des sociétés. C'est ainsi que la problématique du lien, de la relation, de la rencontre, de la rupture, de la perte, de l'isolement de la séparation en tant que prélude à l'instauration de nouveaux liens, à la formation de nouveaux projets, et l'insistance sur la tension perpétuellement réactivée entre l'exigence d'autonomie et le désir de sécurité, sont aussi au cœur des changements actuels de la vie personnelle, amicale et surtout familiale.* »

L. Boltanski et E. Chiapello (2002, p. 207)

Le tableau ci-dessous permet de visualiser l'évolution de la production éditoriale croissante en matière de coaching sur les douze années de la période 1992-2003.

19 différentes maisons d'édition<sup>629</sup> ont choisi de publier au moins un titre sur la thématique du coaching en langue française entre 1992 et 2003 ; parmi elles, deux belges (de Boeck et Kluwer), et trois canadiennes (Transcontinental inc. et Quebecor avec deux titres chacune et les Éditions de l'Homme avec un titre). Les autres maisons d'édition sont françaises. Se détachent les Éditions d'Organisation avec 8 titres<sup>630</sup>, Maxima avec 6 titres<sup>631</sup>, puis Dunod

<sup>627</sup> Cité par J.-F. Dortier dans la recension de Debray (1991) (*Sciences humaines*, août-septembre 1991, p. 67)

<sup>628</sup> Les caractères utilisés (droits et italiques) sont ceux du texte original.

<sup>629</sup> Quatre autres maisons d'édition apparaissent ensuite dans cette liste. En 2004, Marabout avec l'ouvrage de A.-P. Emmenecker et de S. Rafal ; Liaisons avec l'ouvrage de J.-Y. Arrivé et I. Frings-Juton ; également Gualino éditeur avec l'ouvrage de D. Lefrançois. Enfin en 2005, PUF avec le *Que sais-je ?* sur le coaching de P. Angel et P. Amar.

<sup>630</sup> À noter un 9<sup>ème</sup> titre aux Éditions d'Organisation en 2004 de E. Fourès.

<sup>631</sup> À noter un 7<sup>ème</sup> titre chez Maxima début 2004 de A. Rouvin.

avec 5 titres<sup>632</sup>. C'est à partir de 1998 que l'édition d'ouvrages spécifiquement dévolus au coaching prend de l'ampleur, la thématique coaching ayant elle-même été préalablement identifiée comme une valeur montante dans les discours de management des années 90 (Boltanski et Chiapello, 2002).

Editeurs	Nb de titres	Années de publication												
		1992-2003	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Bernet-Danilo	1													1
De Boeck	1										1			
De Vecchi	1											1		
Guy Trédaniel	1							1						
Kluwer	1													1
Les Éditions de l'Homme	1											1		
L'Harmattan	1				1									
Mango Pratique	1											1		
Presses du management	1								1					
ESF	2		1											1
InterEditions	2									1		1		
Quebecor	2								1	1				
Transcontinental inc.	2						1		1					
Village Mondial	2									1				1
Demos	3			1							1			1
Insep Consulting	3	1											2	
Dunod	5					1		1		1	1	1		
Maxima	6			1				1	1		1			2
Ed.d'Organisation	8						1		1	1		2	3	
<i>Totaux</i>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	

Indications de lecture du tableau : Les éditions Bernet Danilo ont publié un livre sur le coaching sur la période 1992-2003, en 2003, ce qui contribue à porter à 10 le nombre total de livres concernés sur l'année 2003 et à 44 le nombre total de livres publiés sur le coaching dans la période 1992-2003.

**Tableau 38 : Récapitulation chronologique des éditeurs d'ouvrages coaching (1992-2003)**

<sup>632</sup> Dunod et InterEditions sont liés. À noter, en sus, l'ouvrage de G. de Bourmont paru en 2005, chez Dunod-InterEditions.

## Synthèse de la section 1

Cette première section avait pour mission de présenter le processus de recherche mis en œuvre dans le chapitre 3 et de justifier le recours à la littérature coaching comme matériau empirique pertinent au regard de la problématique.

Deux choix méthodologiques majeurs sont soulignés, le premier en prolongation avec l'approche exploratoire développée au chapitre 1, le second en contrepoint. Le positionnement d'obédience constructiviste intégrateur est d'abord rappelé au service d'une recherche d'essence qualitative, qui considère que la réalité est construite, mais qu'elle offre des artifices objectifs susceptibles d'être étudiés avec rigueur. Ensuite une adhésion à la démarche médiologique, soucieuse de conjuguer technique et culture, prend en compte ce que R. Debray appelle *l'impensé du médium*, levant alors l'obstacle d'un humanisme désincarné, décontextualisé, qui peut être l'apanage des recherches à vocation compréhensive. De plus, la perspective médiologique permet ici, de viser une complétude au plan méthodologique, au-delà de l'approche compréhensive mise en œuvre dans le chapitre 1.

Un tour d'horizon est ensuite effectué, permettant de souligner quelques évolutions du marché des publications et de l'édition : un recul des modèles de management aux Etat-Unis est observé au profit d'un intérêt renforcé pour les dimensions intellectuelles, humaines et culturelles ; par ailleurs dans le marché français, la psychologie prend une place accrue au sein des SHS et la dimension gestion-management progresse au sein de la section économique, le tout pour un lectorat qui se développe dans la sphère non académique, au profit des cadres.

La sélection d'ouvrages affichant leur intention de parler du coaching, se justifie en tant que matériau stabilisé sur une période donnée (1992-2003), propre à permettre une investigation rigoureuse. Cette sélection peut être considérée au moins d'une triple façon :

- d'abord, elle s'incorpore au cœur du champ plus vaste, mais davantage étalonné, qui est celui des discours sur et pour le management,
- ensuite cette sélection prend place au sein de la littérature managériale, telle qu'elle a pu être investiguée par ailleurs, dans le cadre d'une sociologie pragmatique, susceptible de rendre compte avec pertinence des modes d'accord entre acteurs,
- par ailleurs, cette sélection figure pour la recherche présente une condensation pertinente de données au sens de Huberman et Miles (1991), cristallisant en quelque sorte des voies d'accès spécifiques pour l'étude du phénomène coaching.

## SECTION 2

# L'APPROCHE MORPHOLOGIQUE DES OUVRAGES COACHING : COMMUNICATION VERSUS TRANSMISSION

La base de données que constitue la sélection des ouvrages coaching se doit d'être prise en compte, selon la perspective médiologique, dans sa double nature de médium et de message.

« Le livre, forme à nos yeux élémentaire de cette mémoire [intellectuelle de l'humanité] n'est pas un point de départ, ni un point d'arrivée. C'est une étape car il va encore très probablement muer, sous la forme immatérielle du livre électronique. L'objet rectangulaire et volumineux paraît du premier coup d'œil quelque chose de trivial, et qui se comprend de soi-même. C'est en réalité un objet vertigineux, piégé, magique, contradictoire, « plein de subtilités métaphysiques » (comme disait Marx de la marchandise). Certaines de ses propriétés s'ordonnent à un pôle matériel<sup>633</sup> (le papier, l'imprimerie, la forme) et d'autres à un pôle social<sup>634</sup> (langue, nation, éditeur). D'un côté une matière organisée, de l'autre une organisation matérialisée. »

R. Debray (2000, p. 39)

Les paroles de R. Debray invitent à structurer cette section en deux étapes, chacune étant relative à un des pôles envisagés :

- d'abord un ***pôle matériel*** qui travaille sur la matière organisée des objets ouvrages. Ce travail est ici simplement fait au niveau de la structuration du corpus textuel, autrement dit sur la forme des ouvrages, sans entrer dans leur système de fabrication (papier, imprimerie).
- ensuite un ***pôle social***, qui aborde ici l'organisation matérialisée que constitue l'ensemble des ouvrages par le profil socio-culturel de leurs auteurs, sans investiguer plus avant la dimension éditoriale<sup>635</sup>.

### 2.1. Des livres qui communiquent

« Le bon livre est celui dont on n'a pas à compter les pages ou à épeler les mots » ironise R. Debray (2000, p. 159) pour illustrer ce qu'il appelle *l'impensé du médium* traduisant la capacité d'un médium à se faire oublier, à se rendre transparent pour mieux faire valoir *naturellement* son message. Au regard de cet aspect, il s'agit dans ce paragraphe d'*opacifier* en quelque sorte la structuration morphologique des ouvrages, d'autant plus, que selon Chavel

<sup>633</sup> « pôle matériel » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>634</sup> « pôle social » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>635</sup> Sur cet aspect, voir *supra*, § 1.2.

(2003, p. 103), « *En coaching, la forme est une question de fond* ». En premier lieu, la liste exhaustive des ouvrages est établie (1), ensuite la liste des critères estimés pertinents pour analyser la morphologie des ouvrages est expliquée (2) ce qui permet alors de mettre à jour un triple canal de communication (3).

### 2.1.1. La liste des ouvrages

La sélection des ouvrages s'est opérée à partir de la littérature publiée en langue française sur la période 1992-2003. Le critère retenu, quant à la volonté affichée de s'exprimer sur le coaching a été pris en compte par la présence sur la couverture du mot *coaching* (30 ouvrages) ou d'un de ses dérivés (14 ouvrages) : *coach*, *coachs*, *coacher*, *coachez*, *coaché*. Le terrain d'analyse ainsi circonscrit comporte 44 ouvrages dont deux en partie redondants (Lenhardt 1992, réédité en 2002, dans une version modifiée et enrichie et Whithmore édité en français en 1994 et réédité en 1998 dans une version enrichie avec changement du titre). 33 ouvrages sont français, et 11 d'origine étrangère dont 4 d'origine canadienne, 3 d'origine anglaise, 2 d'origine américaine, 2 d'origine belge et 4 d'origine canadienne. Il faut noter que dans le corpus des années 90 analysé par Boltanski et Chiapello (2002), corpus qui s'étend exactement de 1989 à 1994, figurent les deux premiers ouvrages de la sélection ci-dessus sur le coaching en français : Lenhardt (1992) et Cruellas (1993). La liste exhaustive des ouvrages de la sélection répertoriée apparaît dans le tableau ci-dessous, sur un mode chronologique.

<i>Année</i> <sup>636</sup>	<i>Auteurs</i>	<i>Titre en couverture d'ouvrage</i> <i>Sous-titre</i>	<i>Editeur</i>
1992	LENHARDT	<b>Les responsables porteurs de sens</b> Culture et pratique du coaching et du team-building	Insep Consulting
1993	CRUELLAS	<b>Coaching</b> Un nouveau style de management	ESF
1994	WHITMORE	<b>Coaching</b> Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises	Maxima <i>version anglaise 1992</i>
1994	DAMERON	<b>Comment devenir formateur occasionnel,</b> Tutorat, pédagogie pour adultes, coaching... tout pour réussir.	Demos
1995	LELEU	<b>Le développement du potentiel des managers</b> La dynamique du coaching	L'Harmattan
1996	DEBORDES	<b>Le coaching efficace des commerciaux</b> Comment motiver et faire progresser votre force de vente ?	Dunod
1997	BERNOLE	<b>Le Coaching des vendeurs</b> Menez votre équipe au succès	Ed. d'Organisation
1997	KINLAW	<b>Adieu patron ! Bonjour coach !</b> Promouvoir l'engagement et améliorer la performance	Les Éditions Transcontinental inc. <i>version US 1993</i>
1998	LONGIN	<b>Coachez votre équipe</b> Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe	Dunod

<sup>636</sup> Dans la colonne année, apparaissent en grisé les livres d'origine étrangère



1998	ORTEGA	<b>Coaching</b> coaching, arts martiaux et PNL au service de votre efficacité personnelle	Guy Trédaniel
1998	WHITMORE	<b>Le guide du Coaching</b> Entraînement individuel, Dynamique des équipes, Amélioration des performances	Maxima Laurent du Mesnil
1999	ALBERT EMERY	<b>Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !</b>	Ed. d'Organisation
1999	DROLET	<b>Le coaching d'une équipe de travail</b>	Ed. Transcontinental Canada
1999	MAISONS	<b>Le coaching stratégique</b> Pilotage et transformation des entreprises et des organisations	Maxima
1999	MERCIER	<b>Le coaching</b>	Quebecor Canada
1999	RADON	<b>Le coaching des managers</b> La méthode du dragon	Les Presses du management
2000	GAUTIER VERVISCH	<b>Le Manager Coach</b>	Dunod
2000	HIGY-LANG GELLMAN	<b>Le Coaching</b>	Ed. d'Organisation
2000	RINGUETTE	<b>Pour une discipline du bonheur</b> Le coaching	Quebecor Canada
2000	STACKE	<b>Coaching d'entreprise</b> Performance et humanisme	Village Mondial
2000	TURNER HEVIN	<b>Construire sa vie adulte</b> Comment devenir son propre coach	InterEditions
2001	BACAL	<b>Améliorer les performances de son équipe</b> Coaching motivation évaluation	Maxima <i>version US 1999</i>
2001	DEVILLARD	<b>Coacher</b> Efficacité personnelle et performance collective	Dunod
2001	MOYSON	<b>Le coaching</b> Développez le potentiel de vos collaborateurs	De Boeck
2001	CHAVEL	<b>Le coaching démystifié</b> Comment réenchanter le management	Demos
2002	CABY	<b>Le Coaching</b> Le diagnostic à poser, l'objectif à atteindre la relation coach/coaché – les outils de mise en œuvre : Process Communication, le 360°, sophrologie	De Vecchi
2002	GENDRON, FAUCHER	<b>Les nouvelles stratégies de coaching</b> Comment devenir un meilleur gestionnaire	Les Éditions de l'Homme Canada
2002	NOYÉ	<b>Coacher vos collaborateurs</b> Le rôle de coach des managers	Insep Consulting
2002	EATON, JOHNSON	<b>Coacher avec succès</b> Confiance Progression Soutien Buts Réussite Talents Solutions Empathie Objectifs Potentiel	Mango Pratique 101 trucs et conseils <i>version anglaise 2001</i>
2002	COLONNA	<b>Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie</b> ...ou comment devenir votre meilleur allié	InterEditions Dunod
2002	LENHARDT	<b>Les responsables porteurs de sens</b> Culture et pratique du coaching et du team-building	Insep Consulting
2002	DELIVRE	<b>Le métier de coach</b> Spécificités Rôles Compétences	Ed. d'Organisation
2002	HEVIN TURNER	<b>Manuel de coaching</b> Champ d'action et pratique	Dunod
2002	FORESTIER	<b>Regards croisés sur le coaching</b>	Ed. d'Organisation
2003	RENAUD- BOULART FENWICK	<b>Le coaching</b> Moins de stress et plus de réussite	Bernet-Danilo

2003	CHAVEL	<b>Profession : Coach</b> De la théorie à la pratique	Demos
2003	CARDON	<b>Coaching d'équipe</b>	Ed. d'Organisation
2003	GIFFARD	<b>Coaché !</b>	Ed. d'Organisation
2003	MALAREWICZ	<b>Réussir un coaching</b> Grâce à l'approche systémique	Village Mondial
2003	VERGNE-CORDONNIER	<b>Enquête de terrain sur le coaching</b> Ce qu'en pensent les entreprises, les coachs et les coachés	Maxima
2003	DESPONDS	<b>Le coaching quotidien</b> Mieux diriger son équipe tous les jours Que dire et comment dans chaque circonstance	Maxima
2003	BELLENGER	<b>Comment managent les grands coachs sportifs</b> Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise	ESF
2003	FOURÈS	<b>Comment coacher</b>	Ed. d'Organisation
2003	GOUDSMET, LIMÈRE, STENIER	<b>Attitude Coach</b>	Éditions Kluwer Belgique

**Tableau 39 :** Liste chronologique des ouvrages de la sélection coaching (1992-2003)

### 2.1.2. La mise en œuvre des critères de l'analyse morphologique

Après la justification des critères employés dans l'analyse morphologique (1), des comptages sont effectués et donnent lieu à discussion (2).

#### 2.1.2.1. La justification des critères

Pour apprécier le contexte morphologique des ouvrages, plusieurs critères ont différemment émergé : les premiers, étaient attendus, parce que *classiques*, en vigueur notamment dans les ouvrages académiques ; les seconds, plus *spécifiques*, sont apparus progressivement lors de la consultation des ouvrages coaching. L'ensemble de ces critères, au nombre de 8 finalement, permet de prendre en compte la forme et la structure des ouvrages. Le tableau ci-dessous les présente au sein de ces deux catégories : classique et spécifique.

Catégories	Critères	Justifications et ► objectif
Les classiques	nombre de pages total de l'ouvrage	Critère de base, annoncé lors de la sortie de l'ouvrage par l'éditeur, les revendeurs, les sites... Permet d'apprécier globalement le volume d'information contenu dans l'ouvrage. ► apprécier le poids de l'ouvrage
	nombre de références bibliographiques finales	Indique par son ampleur, l'importance des références théoriques <i>a priori</i> mobilisées par l'auteur. ► apprécier l'ampleur théorique
	nombre de notes	Indique par son volume la rigueur et le souci de précision de l'auteur quant à l'emploi des références ou des explications apportées au fil du texte. ► apprécier le degré de précision
	nombre de références présentes en index	Traduit la volonté de faciliter la consultation de l'ouvrage en dehors d'une lecture linéaire, par une recherche thématique. L'index complète une table des matières aussi bien qu'une bibliographie et permet en sus une consultation spécifique par mot-clé. ► apprécier la commodité de consultation

Catégories	Critères	Justifications et ► objectif
Les spécifiques	nombre de références en glossaire ou lexique	Indique une volonté pédagogique <b>explicative</b> de la part de l'auteur, traduit éventuellement l'utilisation de concepts ou d'items spécifiques au champ concerné. ► apprécier la facilité d'accès aux définitions
	nombre de schémas, tableaux, encadrés	Traduit une dimension principalement <b>illustrative</b> qui complète le fil du texte soit par un encadré (schémas, tableaux), une mise en exergue (citations ou petits exemples encadrés) ou une coloration du texte (poèmes, photos) ► apprécier la mise en relief visuelle au fil du texte
	nombre de fiches pratiques et assimilés	Traduit une volonté <b>didactique</b> par des synthèses portant sur les pratiques : récapitulatifs techniques structurés annoncés comme tels, typologies de profils, guides opératoires, interviews de coachs ou de responsables d'entreprise ou entretiens de coaching analysés. ► apprécier la dimension pédagogique
	nombre de questionnaires, tests et dérivés	Manifeste un <b>livre à faire</b> autant qu'à lire, sur un jeu global de questions-réponses, pour favoriser un apprentissage guidé. Vise une mise en pratique, une mise en œuvre, une auto-évaluation, ou une remontée du terrain. ► apprécier la dimension « mise en œuvre »

**Tableau 40** : Les 8 critères pour apprécier la structuration morphologique des ouvrages

Les quatre premiers critères, dits classiques, sont clairement établis et correspondent aux éléments habituellement en usage dans un livre soucieux d'informer avec précision. Ils peuvent être considérés comme communs aux livres scientifiques et aux livres coaching et permettent un décompte aisé. En revanche, les quatre critères suivants, dits spécifiques, sont moins précis que les précédents dans la mesure où ils regroupent des informations dont la structuration est plus diversifiée et parce que leurs frontières sont relativement poreuses. Ils peuvent néanmoins se distinguer par leur visée principale : *expliquer* (pour les lexiques), *illustrer* (pour les schémas, tableaux et dérivés), *enseigner* (pour les fiches pratiques et assimilés) et *faire* (pour les questionnaires et tests). Ils ont ainsi bien leur place ici, car ils témoignent ensemble de la vocation pratique, illustrative, pédagogique et concrète, souhaitée par la plupart des auteurs (certainement en accord avec les éditeurs).

D'autres critères auraient pu être pris en compte, notamment en lien avec des choix éditoriaux, tels que l'analyse sémiotique des images (notamment de la couverture), le prix des ouvrages, ou encore davantage en lien avec une analyse de contenu par l'analyse lexicométrique des termes en index, glossaire ou table des matières. Nous avons souhaité ici limiter l'investigation menée et de ce fait, effectué des choix : d'une part en pointant de façon privilégiée les choix que nous avons supposés effectués par les auteurs, davantage que par éditeurs (sans vouloir nier pour autant les liaisons existant entre ces deux types d'acteurs) et d'autre part en travaillant d'abord sur la structuration plutôt que sur le contenu.

#### 2.1.2.2. Comptages et discussions autour des critères

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats issus des comptages effectués, avec quelques annotations, notamment pour les critères spécifiques (partie droite du tableau), plus disparates que les classiques (partie gauche du tableau).

Ouvrages	Pages	Biblio	Notes	Index	Lexique glossaire	Schémas tableaux	Fiches pratiques	Question- naires
ALBERT EMERY 1999	118	0	1	0	0	3	4 entretiens analysés	0
BACAL 2001	267	0	0	0	22 mots clés	5	15 chek list	0
BELLENGER 2003	217	64	280	0	17	42	5	9 exercices corrigés
BERNOLE 1997	176	0	33	0	0	3	7 + 2 cas de vente	2
CABY 2002	190	15 thématique	134	0	17 + 6 biographies	8	9 + 25 interviews	1 enquête
CARDON 2003	233	91	24	287	0	34 + 44 pièges + 62 exemples	1 annexe supervision	0
CHAVEL 2001	238	0	21	56	0	1	28	0
CHAVEL 2003	228	20 thématique	8	0	84	8 + 20 dessins	0	1 introspection
COLONNA 2002	181	9	52	0	0	1	1 + exemples analysés	2 introspection
CRUELLAS 1993	150	51	50	0	0	48	7	3
DAMERON 1994	160	15	1	56	0	11	6 + 3 résumés	1 test
DEBORDES 1996	161	31	86	0	0	16	7 + 7 fiches d'entraînement	1
DELIVRE 2002	444	83 non datée thématique	175 en marge	0	0	26	1	1
DESPONDS 2003	189	19	0	157	45	22	21	16 exercices
DEVILLARD 2001	248	108	42	0	0	10	exemples analysés	1 enquête
DROLET 1999	162	30	2	0	0	3	8	9
EATON et JOHNSON 2002	71	0	101 trucs	98	0	21 + 70 photos	10 + 20 plus petites + 5 petits cas	1 test
FORESTIER 2002	323	37	0	780	24	8	25 interviews	1 enquête
FOURÈS 2003	199	33	7	63	0	56 + 5 photos	2 + 41 exemples	2
GAUTIER VERVISCH 2000	190	19	21	0	19	12	5	1
GENDRON FAUCHER 2002	222	106	144	78	25	44	0	2
GIFFARD 2003	198	41 commentée	3	64	21	38 dessins de Pecub	0	0
GOUDSMET <i>et al.</i> 2003.	279	67	2	0	103	50	32	1 analysé et interprété

<i>Ouvrages</i>	<i>Pages</i>	<i>Biblio</i>	<i>Notes</i>	<i>Index</i>	<i>Lexique glossaire</i>	<i>Schémas tableaux</i>	<i>Fiches pratiques</i>	<i>Question- naires</i>
HEVIN et TURNER 2002	273	10	25	0	0	19	10 récap.	0
HIGY-LANG GELLMAN 2000	355	46	42	380	0	6	3 ex. analysés + 1 typologie	3
KINLAW 1997	190	0	0	0	0	3	2 + exemples	0
LELEU 1995	316	186	273	0	0	18	0	0
LENHARDT 1992	300	51 non datée	5	0	8	89	annexe de J. Lesage	0
LENHARDT 2002	432	61 + ou - datée	50	0	129	120	0	0
LONGIN 1998	276	20	75	138	0	40	46 + ennéagramme	4 tests
MAISONS 1999	242	22 commentée	38	0	10	47	1	1
MALAREWICZ 2003	144	30	0	0	0	5	0	0
MERCIER 1999	139	0	0	0	0	22	26	1 test
MOYSON 2001	167	40	26	0	0	15	3 + 1 typologie	1
NOYÉ 2002	48	4	4	0	0	8	7	1
ORTEGA 1998	224	28	0	0	0	7 + 46 illustrations	0	0
RADON 1999	215	35	33	0	0	36	3 + 1 typologie	
RENAUD- BOULART FENWICK 2003	60	16	0	0	0	0	1 entretien analysé	0
RINGUETTE 2000	170	0	2	0	0	8 + 10 poèmes	3	0
STACKE 2000	224	0	32	62	0	8	3	1
TURNER HEVIN 2000	221	9	8	0	0	7	7 cartes	13 exercices
VERGNE CORDONNIER 2003	127	14	36	117	0	9	0	1 enquête
WHITMORE 1994	134	9	1 NdT	0	0	9	0	1
WHITMORE 1998	175	10	1 NdT	0	0	14	0	1
<b>Total</b>	9276	1421	1598	2336	521			
<b>Moyenne générale</b>	211	32	36	53	12			
<b>Moyenne réduite</b>		41		180	40			

**Tableau 41 :** Comptages des caractéristiques morphologiques des 44 ouvrages coaching

L'ensemble de ces chiffres, au-delà de la ligne récapitulative en bas de tableau, mérite d'être éclairci par quelques points de synthèse, pour chacun des critères mesurés.

**Le nombre de pages :** Il s'agit là du critère le plus classique qui soit, puisqu'il est souvent annoncé par l'éditeur ou les annonceurs comme élément clé d'appréciation de l'ouvrage. Au total 9276 pages dont 8858 originales. La différence entre les deux nombres s'explique par la redondance des pages entre les deux versions pour chacun des deux ouvrages de Lenhardt (1992 et 2002) et Whitmore (1994 et 1998). Le nombre moyen de pages est 211 pour une distribution allant de 48 à 444 pages. L'intervalle médian est [198-199]. Quatre ouvrages se distinguent par leur volume conséquent et dépassent les 300 pages : Delivré (2002) est le plus prolifique puisqu'il se distingue avec 444 pages, suivi de près par Lenhardt (2002) avec 432 pages pour la deuxième version modifiée et enrichie ; ensuite Higy-Lang et Gellman (2000) avec 355 pages, puis Leleu (1995) avec 316 pages. En revanche, il faut remarquer, dans la distribution, trois ouvrages récents qui sont en fait, par leurs dimensions réduites, leur petit prix<sup>637</sup> et leur faible épaisseur des fascicules produits au sein de collection à vocation synthétique, souvent destinés à fournir des supports de formation :

- Eaton et Johnson (2002) avec 71 pages ; 101 trucs et conseils chez Mango Pratique
- Noyé (2002) avec 48 pages ; collection Les BASIC d'Insep-Consulting
- Renaud-Boulart et Fenwick (2003) avec 60 pages ; collection Essentialis chez Bernet-Danilo.

**Le nombre de références bibliographiques :** il s'agit exclusivement des références bibliographiques répertoriées en fin d'ouvrage dans une bibliographie constituée, sans prendre en compte les notes éventuellement à caractère bibliographique et issues du texte. Au total 1421 références bibliographiques apparaissent pour 35 livres avec bibliographie et 9 sans. Ainsi la plupart des auteurs s'appuient explicitement sur des références. Ce qui représente 41 références en moyenne par bibliographie existante (pour les 35 ouvrages concernés), et 32 références seulement pour la distribution complète des 44 ouvrages coaching. Leleu (1995) est l'auteur qui mobilise le plus de références en bibliographie (ainsi que de notes) et il se distingue nettement avec 186 références, suivi par Devillard (2001) avec 108 références et par Gendron et Faucher (2002) avec 106 références. Il est à remarquer, et ce point constitue une des raisons qui induiront ensuite l'approche bibliométrique, que les références bibliographiques ne sont pas toujours systématiques, ni légitimes, comme l'exigent les pratiques académiques. Cela signifie que les bibliographies coaching sont globalement plus indicatives que référentielles au sens strict : d'une part une source théorique explicite peut être mobilisée au fil du texte d'un ouvrage donné, sans apparaître pour autant en bibliographie finale, et d'autre part, certaines références peuvent figurer en bibliographie, sans que, à aucun moment, le texte ne renvoie, au moins explicitement, à la référence bibliographique en question. D'autre part la bibliographie peut être commentée, parfois elle est thématique, mais parfois aussi, elle n'est ni datée, ni classée.

<sup>637</sup> Les dimensions sont exprimées en centimètres (largeur sur hauteur) : Eaton et Johnson, 12,5 sur 17,5 ; Noyé, 15 sur 10,5 et Renaud-Boulart et Fenwick, 9,5 sur 14,5 ; pour des prix de vente respectifs de 6, 8 et 5,5 €.

**Le nombre de notes :** la plupart du temps les notes figurent en bas de pages, sinon en encadré sur le côté ou en fin d'ouvrage. 1598 notes au total, soit 36 notes en moyenne par ouvrage sur l'ensemble de la distribution. Un tiers des ouvrages ne contient pas ou presque pas de notes (15 ouvrages ont 0, 1 ou 2 notes seulement). Deux ouvrages se distinguent nettement : 280 notes pour Bellenger (2003) qui multiplie les références sportives et cite ses sources, et 273 notes pour Leleu (1995), le plus *académique* des auteurs, la plupart des notes renvoyant alors à des références bibliographiques.

**Le nombre de références en index :** il faut remarquer que la majorité des ouvrages (31 sur 44) ne comportent pas d'index. Quand il existe, un index peut comporter aussi bien des noms propres que des noms communs. De plus, il peut être incomplet. Ce point est également à remarquer, car il sera un élément de base pour l'analyse bibliométrique. Au total 2336 références apparaissent en index soit 53 références en moyenne sur l'ensemble de la distribution, mais cette moyenne passe à 180 en ne considérant que les 13 ouvrages avec index. Il importe de saluer le travail du journaliste Gilles Forestier<sup>638</sup> (2002) qui, avec 780 références, produit le livre le plus indexé de la distribution. Il est suivi par Higy-Lang et Gellman (2000) avec 380 références, puis par Cardon (2003) avec 287 références.

**Le nombre de références en glossaire ou lexique :** les lexiques ou glossaires (les deux termes sont utilisés dans les ouvrages) existent seulement dans 13 ouvrages de la sélection. Au total 521 références apparaissent, ce qui se traduit par une moyenne de 12 références par ouvrage sur l'ensemble de la distribution et par une moyenne de 40 sur la sélection réduite aux ouvrages comportant effectivement un lexique. Se distinguent trois ouvrages récents : Lenhardt (2002) avec 129 références, suivi par Goudsmet *et al.* (2003) avec 103 références, puis par Chavel (2003) avec 83 références.

**Le nombre de schémas, tableaux et dérivés :** pour permettre une sélection relativement homogène, n'ont été retenus sous ce critère que les schémas ou tableaux dont la taille occupait au moins un quart de page. Ont été également ici comptabilisés, en raison de leur vocation illustrative, des poèmes, des photos, des petits exemples anecdotiques ou des citations figurant en encadré. Effectuer des comptages dans cet ensemble devenu hétéroclite au plan de son contenu a semblé difficile dans la mesure où les éléments présentent des disparités. Cependant, il convient de souligner que tous les ouvrages fonctionnent sur ce registre (schémas, tableaux et dérivés), sauf un : il s'agit de Renaud-Boulart et Fenwick (2003) dont la vocation illustrative n'est pas pour autant à remettre en cause, puisque l'ouvrage, malgré ses 60 pages seulement, propose un entretien de coaching, analysé sur 14 pages, qui se range sous le critère suivant (*fiches pratiques*). Enfin l'implication de certains auteurs est à noter : Ortega (1998) a réalisé lui-même les 46 illustrations et dessins, et Ringuette (2000) a composé les 10 poèmes. Giffard (2003), quant à lui, s'est attaché les services du dessinateur Pecub pour la réalisation de 38 dessins humoristiques.

<sup>638</sup> Gilles Forestier est journaliste professionnel, spécialiste des questions de management et son livre publié en 2002 dans la collection Regards croisés (aux Éditions d'Organisation), a l'ambition de permettre de tout savoir sur le coaching.

**Le nombre de fiches pratiques :** sont rangés sous ce critère, comme précédemment, des éléments disparates qui se fédèrent autour d'une dimension didactique, et qui se développent sur au moins 3 /4 de page: il s'agit de récapitulatifs techniques structurés (et souvent imagés<sup>639</sup>) visant une mise en œuvre, une transmission au lecteur ; il s'agit aussi de typologies de profils (souvent psychologiques), de guides opératoires, d'interviews de coachs ou de responsables d'entreprise ou d'entretiens de coaching analysés. Les 2/3 des ouvrages sont concernés par ce critère, ce qui traduit encore une fois la volonté globalement didactique qui anime la plupart des ouvrages, soucieux de transmettre au mieux *les bonnes pratiques* du coaching. La même remarque que précédemment sur la difficulté à comptabiliser les items d'un ouvrage à l'autre est valable ici (et pour le critère suivant).

**Le nombre de questionnaires :** il s'agit, pour ce dernier critère, de repérer principalement des questionnaires structurés invitant à une auto-évaluation, ou des tests à faire avec avec interprétation à la clé, également d'exercices guidés à visée applicative ou introspective, ou encore de comptes-rendus d'enquêtes sur le coaching avec leurs résultats. 15 ouvrages ne répondent pas à ce critère, ce qui signifie là encore que les 2/3 des ouvrages invitent d'abord à aller sur le terrain *pour faire*. Ce terrain, au-delà du terrain des bonnes pratiques coaching inclut souvent le terrain personnel et relationnel : la connaissance de soi, et comment développer ses compétences, la connaissance des autres et comment activer des relations, la connaissance des coachs et comment calquer les pratiques.

### 2.1.3. Le triple canal de communication mobilisé

Les premiers résultats des analyses menées *supra*, permettent de considérer le livre coaching d'abord comme un manuel pédagogiquement soucieux de présenter les éléments pratiques d'un coaching à faire. Dans une perspective plus large, A. C. Martinet (1990b, p. 9) rappelle la classique réplique du gestionnaire : « moi, Monsieur, je ne fais pas de théorie » pour stigmatiser la préférence affichée par les praticiens, pour le *comment* et le concret au détriment d'un *pourquoi* susceptible de promouvoir une démarche de connaissance moins directement utilitaire. La démarche coaching semble adhérer à cette posture :

« Le Coaching répond à la question : « Comment » : Comment vivre pleinement les responsabilités que l'on assume ? Comment libérer son énergie potentielle ? Comment créer les conditions d'une motivation maximale ? Comment développer son autonomie ? Comment créer une synergie au sein d'un groupe que l'on anime ? Comment retrouver une dynamique de l'action au travers d'objectifs positifs ? Comment s'engager sur un contrat personnel d'efficacité personnelle ou professionnelle ? Comment s'auto-manager et manager son équipe ? Comment accompagner le changement en situation de crise ? Comment retrouver une capacité d'implication, et un nouveau sens à notre mission personnelle en entreprise ? »

J.-M. Ortega (1998, p. 25)

<sup>639</sup> L'ouvrage de Fourès (2003) propose un encart couleur papier glacé de 24 pages, en sus des 200 pages de l'ouvrage, encart qui reprend les principaux schémas de *Comment coacher*.



De plus, en prenant en compte la nature des critères, autant que leur comptage, il apparaît, à coté de la structuration du livre pour *un coaching à faire*, une dynamique majoritaire dans l'architecture des ouvrages qui pourrait être appelée le *syndrome du livre généreux*. En effet, derrière ce livre qui donne classiquement à lire, apparaît surtout un livre *généreux* qui offre l'expérience d'un auteur qui souhaite donner à comprendre, donner à voir, donner à apprendre, donner à faire, en reprenant, dans l'ordre où ils sont traités, les enjeux relatifs aux quatre critères dits spécifiques. La relation sous-jacente qui s'instaure entre l'auteur et le lecteur est celle de la narration impliquée et illustrée, visant la transmission d'une tournure d'esprit<sup>640</sup>, voire la transmission d'un tour de main<sup>641</sup>.

Au vu de ces éléments, deux ensembles théoriques peuvent être rapidement évoqués. Le premier concerne l'empreinte mnésique par la narration, dans la psychologie populaire telle qu'elle est étudiée par Bruner (2001) : l'auteur de l'ouvrage coaching raconte, il parle en narrateur, au nom de son expérience plus qu'au nom de sa réflexion<sup>642</sup>, il donne ses meilleurs exemples, il fournit les outils éprouvés qu'il préfère<sup>643</sup>. Le second ensemble théorique est évoqué par la dynamique visuelle dominante mise en œuvre au sein des ouvrages coaching, rappelant la puissance de la vidéosphère dépeinte par R. Debray. En effet parmi ces quatre démarches de *donner à...*, il apparaît que la catégorie la plus systématiquement représentée est celle de *donner à voir*. Il s'agit de *donner à voir* ce qui permet de *montrer pour démontrer*. Il est alors possible d'apprendre comment faire (pour le lecteur) à partir de comment on fait (selon l'auteur).

Ainsi le livre coaching se développe globalement dans une dynamique d'action (ce qui est appelé ci-dessus le *coaching à faire*) en répondant à la question du *comment ?*. L'ouvrage est, en outre, le vecteur d'une parole, celle d'un auteur narrateur. Enfin, il utilise largement les supports visuels pour montrer. Il est alors possible de considérer le livre coaching au plan de la communication comme utilisant plusieurs langues sensorielles, au double plan technique et symbolique : par le canal visuel, il offre des encadrés et des images, il donne à voir, il montre ; par le canal auditif, il offre une parole, celle d'un narrateur qui raconte, qui donne des exemples, qui relève des citations, propose des poèmes ; par le canal kinesthésique, il partage, il touche, il donne à sentir, il permet de comprendre, il invite à faire. Le tableau ci-dessous fait le point.

<sup>640</sup> La quatrième de couverture de la deuxième version de Lenhardt explique : « C'est ce que propose l'ouvrage de Vincent Lenhardt, qui présente des outils pour le développement des managers et des modèles d'analyse pour comprendre des phénomènes. Un livre pour l'action qui mérite d'être médité, car il possède plusieurs niveaux de lecture ». En encadré, on peut également lire : « Plus que des outils opérationnels, V. Lenhardt transmet la richesse de son expérience de consultant auprès d'équipes de direction et de coach auprès de dirigeants ».

<sup>641</sup> Par exemple, le deuxième ouvrage produit par les formateurs du Dôjô s'intitule *Manuel de coaching*, avec en sous-titre *Champ d'action et pratique* (Hévin et Turner, 2002).

<sup>642</sup> Avec des nuances : voir *infra*, § 2.2.3.3.

<sup>643</sup> Delivré (2002) est caractéristique à cet endroit. Son livre est construit sur la base d'un échange épistolaire avec un consultant ami, dont un extrait apparaît *infra*, dans le § 2.2.3.2.

<i>Langue sensorielle pratiquée</i>	<i>Moyens techniques utilisés dans les ouvrages</i>	<i>Traduction symbolique</i>	<i>Enjeux</i>
Visuelle	Encadrés, tableaux, schémas, photos, illustrations, dessins.	Montrer	Donner à voir
Auditive	Poèmes, exemples racontés, anecdotes, citations en exerque.	Narrer	Donner à entendre
Kinesthésique	Tests à faire, exercices d'introspection ou d'application, questionnaires	Guider	Donner à faire

**Tableau 42** : Synthèse de la structuration morphologique des ouvrages

Pour compléter la description de la structuration morphologique des ouvrages, il s'agit à présent d'approcher de plus près le profil psychosociologique du groupe des auteurs des ouvrages, ce qui permettra peut-être d'aborder, au moins en partie, ce que Debray (2000, p. 12) appelle « *le continent peu ou mal repéré* » de la transmission, car « *pour communiquer, il suffit d'intéresser, pour bien transmettre, il faut transformer, sinon convertir* ». Lenhardt<sup>644</sup>, de son côté exprime différemment une idée semblable, puisqu'on trouve dès 1992, la mise en exerque des mots ci-dessous, entre un chapitre sur la croissance et un sur le changement :

« *Il y a loin  
de la perception à l'écoute,  
de l'écoute à l'entendement,  
de l'entendement à l'intériorisation,  
de l'intériorisation à la conviction,  
de la conviction à l'engagement,  
de l'engagement à la « conversion »... »*

V. Lenhardt (1992, p. 108 et 2002, p. 137)

La communication opérée dans les ouvrages coaching appelle peut-être à la noblesse supposée de la conversion ; elle invite, également, à ne pas laisser occultés les rouages de la transmission culturelle de la *doctrine* coaching.

## 2.2. Des auteurs qui transmettent

Le paragraphe précédent a pointé quelques aspects du pôle matériel, sans pouvoir ignorer en définitive le pôle social et les aspects culturels sous-jacents. Il s'agit, à présent, dans ce paragraphe, de pointer certains aspects du pôle social et culturel (en compléments aux supports matériels). C'est pourquoi, il s'agit maintenant de mettre en relief des éléments constitutifs du profil ethnopsychologique du groupe social que constituent les auteurs des ouvrages coaching. Cette dimension ethnopsychologique est défendue par le psychologue social cognitiviste J. Bruner (2001, p. 70) qui explique : « *Tout groupe social est organisé et*

<sup>644</sup> V. Lenhardt co-anime plusieurs séminaires par an avec le Père Minguet de l'équipe du Centre Entreprises du Monastère de Ganagobie, depuis 1992. Une recherche est menée avec une équipe de dirigeants de haut niveau, très engagés existentiellement et spirituellement (Lenhardt, 2002, p. 11).

*sa cohérence maintenue par une tendance psychologique particulière ou par un ensemble de tendances, qui fournit au groupe un moyen pour traiter les circonstances extérieures. C'est ce qui constitue la psychonomie persistante particulière de la culture de ce groupe... »<sup>645</sup>.*

Au plan des principes, nous restons ainsi en accord avec la volonté consistant à considérer comme premiers les acteurs clés du coaching, figurés ici par les auteurs des ouvrages qui sont, le plus souvent, des coachs ayant écrit à partir de leur pratique. Cette écriture peut résulter dans une logique marchande d'une concertation menée en accord avec des éditeurs soucieux comme il se doit de produire pour vendre sur un marché qui alimentera alors les managers lecteurs. Mais cette écriture traduit également, au sens de Bruner, une démarche sociale, au sein d'une culture populaire, ici managériale. Il importe alors de mobiliser davantage la psychologie des acteurs concernés et leur subjectivité en tant que groupe culturel identifié.

La psychologie populaire n'est pas figée, elle « *change en même temps que changent les réactions de la culture au monde et aux hommes* » précise J. Bruner (2001, p. 29), elle s'intéresse aux significations à partir du point de vue des acteurs. Elle semble donc pertinente pour prendre en compte un phénomène de mode comme le coaching au travers de personnes qui le portent et qui en parlent au point d'écrire et de publier sur le sujet.

*« Une psychologie sensible à la dimension culturelle (surtout si elle accorde un rôle essentiel à la psychologie populaire comme facteur médiateur) s'appuie (et doit s'appuyer) non seulement sur ce que les gens font<sup>646</sup> réellement, mais aussi sur ce qu'ils disent qu'ils font<sup>647</sup>, et sur ce qu'ils disent des raisons qui les ont poussés à faire ce qu'ils ont fait<sup>648</sup>. Elle doit également prendre en compte ce que les gens disent de ce que les autres font et des raisons qui les ont poussés. Par dessus tout, elle doit s'intéresser à ce que les gens disent du monde où ils vivent. »*

J. Bruner (2001, p. 31)

Ce monde où les gens vivent, et où ils travaillent, se nourrit de discours, de récits, de narrations sur les situations vécues et agies par les acteurs qui, narrants, deviennent auteurs. À ce titre les ouvrages coaching, au regard des conclusions de l'analyse morphologique semblent particulièrement susceptibles d'alimenter la psychologie populaire managériale par la voix des auteurs des ouvrages coaching, dans une société où la psychologie elle-même est en voie de démocratisation<sup>649</sup>.

Pour procéder par ordre, de l'avéré vers le plausible, dans une démarche interprétative, trois étapes sont ici proposées : d'abord la liste des auteurs nourrie des caractéristiques récoltées

<sup>645</sup> J. Bruner s'appuie lui-même sur F.C. Bartlett (1932, p. 255).

<sup>646</sup> « font » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>647</sup> « disent qu'ils font » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>648</sup> « qu'ils disent des raisons qui les ont poussés à faire ce qu'ils ont fait » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>649</sup> Voir § 1.4. du chapitre 2.

principalement dans les ouvrages (1), ensuite quelques éléments basiques d'analyse sociologique (2) appelant une lecture interprétative d'essence culturelle (3).

### 2.2.1. La liste des auteurs

Les 44 ouvrages de la sélection coaching sont le fruit de 49 auteurs. Deux fois sur trois, la photo de l'auteur apparaît sur le livre, en quatrième de couverture<sup>650</sup>, et en général un petit texte présente rapidement le parcours de l'auteur. La liste exhaustive des 49 auteurs apparaît ci-après, par ordre alphabétique. Les informations contenues dans ce tableau proviennent principalement de trois sources : d'abord et principalement des ouvrages coaching, de certains autres ouvrages publiés par les auteurs, ensuite de fédérations et groupements professionnels (CV de la SFCoach, plaquettes de formation, sites...) et dans une moindre mesure de la presse économique.

<i>Auteur</i>	<i>Formation</i>	<i>Métiers</i>	<i>Corporations</i>	<i>Tonalités</i>
ALBERT Éric	Médecin psychiatre	Clinicien consultant	Institut français de l'anxiété et du stress	Gestion du stress
BACAL Robert	Psychologie appliquée	Dirigeant Formateur conseil	Bacal & Associates The Institut For Cooperative Communication	Management des hommes
BELLENGER Lionel		Maître de conférences Formateur Coach Dirigeant	Centor Idep Paris III Sorbonne HEC ISA Directeur de collection	Sport Communication
BERNOLE André	ESSEC	Formateur	André Bernole Conseil	Vente
CABY François	Ingénieur	Conseil RH	Industrie Services	RH
CARDON Alain		Consultant Coach international	Méta-Systèmes Mozaïk international Transformance	Approche système
CHAVEL Thierry	DEA sociologie du travail	Chef de projets informatiques Consultant Coach de dirigeants Co-responsable D.U. Coaching	SG & GM (Price) Mediator International(99) Université Paris II	Changement Stratégie Symbolisme
COLONNA Cécolène	Psychologie clinique	Consultant coach	Cegos	PNL <sup>651</sup> (Maître praticienne)
CRUELLAS Philippe	Psychothérapeute	Consultant Formateur Psychanalyste coach	Alsthom (4 ans) Cabinet GII Cabinet IDEHO Arthur Andersen <sup>652</sup>	OD <sup>653</sup> Gestion du temps AT <sup>654</sup>

<sup>650</sup> Parmi les 35 auteurs avec photo, seule Béatrice Dameron apparaît sur un rabat interne et non sur la quatrième de couverture.

<sup>651</sup> Programmation-neuro-linguistique.

<sup>652</sup> Management (mars 2000).

<sup>653</sup> Développement des organisations.

<sup>654</sup> Analyse Transactionnelle.

<i>Auteur</i>	<i>Formation</i>	<i>Métiers</i>	<i>Corporations</i>	<i>Tonalités</i>
DAMERON Béatrice	DESS psychologie clinique	Consultant RH	Cabinet de formation Banque (12 ans)	Thérapie familiale Qualité
DEBORDES Pascal	3 <sup>e</sup> cycle gestion et sciences politiques	Responsable commercial Consultant senior	Cegos	Vente
DELIVRE François 58 ans	Polytechnique	Ingénieur Cadre dirigeant Consultant (1990) Coach de dirigeants Superviseur Sculpteur	Gaz de France (17ans) Membre fondateur de la SFCoach (96/99) Ecole des praticiens coachs Insep Consulting	AT Négociation PCM <sup>655</sup> Temps
DESPONDS Jacques	Polytechnique Lausanne Licence HEC Lausanne	Ingénieur Consultant	Institut Training Gustav Kaeser International	Vente Management d'équipe
DEVILLARD Olivier 58 ans	Psychosociologue	Consultant Formateur de coach Coach de dirigeant Superviseur	Dexteam Conseil IFOD Membre fondateur de la SFCoach	Bio énergie Approche systémique Management d'équipe
DROLET Muriel		Coach consultante formatrice	Drolet Douville et associés	Management des hommes
EATON John	Docteur	Directeur Formateur Journaliste spécialisé		
EMERY Luc	Médecin psychiatre	Clinicien consultant	Institut français de l'anxiété et du stress	Gestion du stress
FAUCHER Christiane	Maitrise de psychologie Etudes de doctorat en développement. des compétences professionnelles	Consultante Formatrice	Membre de International Society for Performance Improvement	OD
FENWICK Edouard	psychosociologue	Consultant Professeur	HEC-CRC	Développement personnel
FORESTIER Gilles		Rédacteur en chef Journaliste professionnel	Consulting city	Management
FOURÈS Eléna	Docteur en linguistique	Coach internationale Enseignante en langues	Idem per Idem	Sémantique PNL
GAUTIER Bénédicte 52 ans	Pharmacienne	Responsable labo pharmacie (6ans) Consultante senior	Personnel Décisions International Cegos (17ans) Membre fondateur SFCoach	Management des hommes et des équipes Human element (Schutz)
GELLMAN Charles	Docteur en médecine neuropsychiatre	Coach de dirigeants	Président de l'école parisienne de Gestalt	Gestion du stress Gestalt
GENDRON Pierre J.	Licence en Droit	Consultant Expert Coach	Membre de International Society for Performance Improvement	Développement des organisations

<sup>655</sup> Process Communication.

<i>Auteur</i>	<i>Formation</i>	<i>Métiers</i>	<i>Corporations</i>	<i>Tonalités</i>
GIFFARD Michel	HEC	Financier Conseil en développement personnel Coach de managers Formateur de coachs	Directeur pédagogique CESA Coaching HEC-CRC	Développement personnel
GOUDSMET Alain	Post graduate - gestion - théorie entraînement	Directeur Executive Coach	ICHEC Bruxelles Solvay Business School European Institut Health & Performance	Management RH Sport
HEVIN Bernard	Psychosociologue Psychothérapeute	Directeur des études Conseil Formateur Coach Superviseur Professeur d'Aïkido	Cegos jusqu'en 90 Membre titulaire de la SFCoach Le Dôjô	Développement personnel Certifié PNL Certifié PCM Sémantique générale Arts martiaux
HIGY-LANG Chantal 48 ans	Maitrise Sciences de l'éducation 3 <sup>o</sup> cycle Gestalt thérapie	Cadre RH (8ans) Consultante Coach Supervision	Peugeot Delta-Conseil Membre titulaire de la SFCoach	AT Communication Gestalt PNL RH
JOHNSON Roy		Directeur Formateur Journaliste spécialisé		
KINLAW Dennis C.	Docteur en éducation adultes	Formateur Consultant D.O.		Développement des organisations Qualité
LENHARDT Vincent 57 ans	HEC MBA Chicago PhD psychologie	Consultant Thérapeute Dirigeant Coach de dirigeants	Président de Transformance Co-fondateur de l'IFAS <sup>656</sup> Expert APM <sup>657</sup>	Symbolisme AT Gestalt Bioénergie Changement OD
LEULEU Pascal	Ingénieur Psychologue	Consultant	Membre fondateur de la SFCoach	Management
LIMÈRE Luc	Sciences de communication appliquées	Vente B2B Infor- matique (10 ans) Conseil RH (10ans) Business Coach	Econocom et Lotus Devt Benelux Linkpower International	PNL (Maître praticien)
LONGIN Pierre	Ingénieur Ponts et Chaussées	Dirigeant Directeur technique Consultant	RFC Leader	PNL (Maître praticien) Hypnose éricksonienne Ennéagramme Développement personnel
MAISONS Christian	HEC	Ingénieur Consultant en informatique et organisation	D G de CMConseil IBM	Stratégie PNL (Maître praticien)
MALAREWICZ Jacques- Antoine	Médecin Psychiatre	Psychothérapeute Superviseur de consultants Coach de dirigeants		Thérapie familiale Systémique Hypnose clinique

<sup>656</sup> Institut Français d'Analyse Transactionnelle.<sup>657</sup> Association pour le Progrès de Management du MEDEF.

<i>Auteur</i>	<i>Formation</i>	<i>Métiers</i>	<i>Corporations</i>	<i>Tonalités</i>
MERCIER Jean-Pierre	ESC Commerce international	Directeur export Directeur commercial Consultant	Dirigeant de Challenge- Action	Management des hommes
MOYSON Roger	Psychologue psychothérapeute	Consultant formateur	Management Training Team	Management des hommes Communication Stress Gestion du temps
NOYÉ Didier		Directeur associé	Insep Consulting	Communication
ORTEGA Jean-Marc	Architecte	Architecte (12 ans) Enseignant en arts martiaux Coach Journaliste spécialisé	Dirigeant de l'Institut Equilibre et Performance Membre fondateur de Coaching Force Adhérent SFCoach	Arts martiaux PNL (Maître praticien)
RADON Bernard 53 ans	Maitrise de gestion DEA stratégie et management	Manager Consultant	Terraillon Helwett Packard Coaching Systems	Management des hommes
RENAUD- BOULART Martine	Psychologue Morphopsychologue	Professeur Consultant	SFM <sup>658</sup> HEC-CRC	Développement personnel
RINGUETTE Julien	Licence de littérature	Cadre consultant	Maison d'arrêt	Communication interpersonnelle Développement personnel Symbolisme
STACKE Edouard	Kinésithérapeute Psychosociologue psychothérapeute	Coach d'artistes, sportifs et dirigeants Consultant Directeur	Eurogroup RH Expert APM	Thérapie corporelle Tai chi chuan Team building
STENIER Bernard		Managing director Ingénieur commercial DRH (2 + 5 ans) Manager (12 ans) Business Coach	SUNSEED Solvay Business School Winterthur Europe Assurance – Igloo Ola Unilever ICF (fondateur)	RH Vente
TURNER Jane	DESS Psychologie clinique	Psychothérapeute Coach Formatrice Superviseur	Membre titulaire de la SFCoach Présidente du Dôjô	Développement personnel PNL (certifiée) Hypnose Ligne du temps
VERGNE- CORDONNIER Christine	DU de management Ingénieur	Ingénieur (16 ans) Consultante	Progrédients	
VERVISCH Marie-Odile 47 ans	Licence en sociologie Doctorat d'ethnologie	Consultante Chargée d'étude	Safran & Co Cegos IPSOS Associée SFCoach 2004	Développement des hommes et des équipes Human element (Schutz)
WHITMORE John		Sportif de haut niveau, Consultant		Sport

Les âges sont datés en 2004

**Tableau 43** : Les 49 auteurs des ouvrages coaching

<sup>658</sup> Société Française de Morphopsychologie.

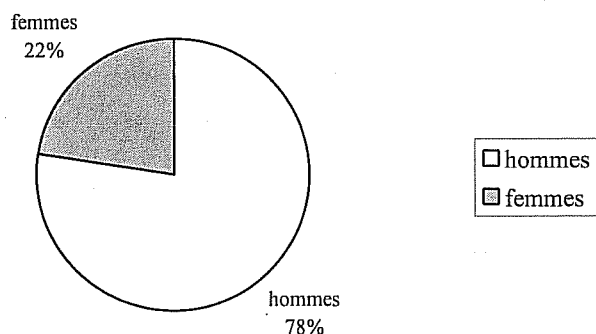
## 2.2.2. Éléments d'analyse sociologique

À partir du tableau récapitulatif, ci-dessus, il devient loisible de focaliser l'attention sur quelques aspects classiques, comme le sexe, la nationalité, la formation, les métiers, les tonalités dominantes, les liens avec les corporations, ces deux derniers points étant mis en œuvre plus loin<sup>659</sup>. Ces éléments analytiques devront ensuite être amalgamés pour construire un profil plus général donc culturel permettant d'insérer la population des auteurs coaching au sein des sophistes du management, au prix de quelques nuances.

### 2.2.2.1. La proportion hommes-femmes

La population observée se répartit ainsi : 38 hommes, 11 femmes, traduisant une disparité défavorable aux femmes. Cette disparité se renforce encore lorsqu'on constate que sur les onze femmes, cinq seulement écrivent en solo (Colonna, Drolet, Dameron, Fourès et Vergne-Cordonnier) dont les deux premières sont canadiennes, les six autres femmes écrivant en binôme : un binôme d'auteurs femmes (Gautier et Vervisch) et quatre binômes mixtes parmi lesquels deux femmes ne sont pas françaises (Turner qui est américaine écrit avec Hévin, Faucher qui est canadienne écrit avec Gendron, Higy-Lang avec Gellmann, Renaud-Boulart avec Fenwick).

Ces chiffres sont à rapporter à ceux de la profession, qui dit pourtant être largement féminisée. Selon une enquête de la SFCoach<sup>660</sup> une fois sur deux, le coach serait une femme, mais quand le coach écrit, près de 4 fois sur 5, il est un homme.



**Figure 20** : Répartition des auteurs selon le sexe

### 2.2.2.2. Culture et nationalité

Parmi les 49 auteurs, 20 d'entre eux, soit 41 %, se distinguent soit par une nationalité étrangère, soit par une double nationalité, soit par une culture internationale avérée. En

<sup>659</sup> Voir § 2.2.3.

<sup>660</sup> Enquête SFCoach 1998 dans **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**



revanche, et sans indication contraire en notre possession, les 29 autres auteurs semblent de souche, de culture et d'expression françaises. Ainsi :

- Whitmore, Eaton et Johnson sont anglais,
- Drolet, Faucher, Gendron et Ringuette sont canadiens et Mercier vit au Québec depuis 90,
- Goudsmet, Limère, Stenier et Moyson pratiquent en Belgique,
- Bacal, Kinlaw et Turner sont américains (Turner vit en France),
- Cardon né en Algérie, éduqué en Egypte, a la double nationalité franco américaine<sup>661</sup>,
- Desponds a fait ses études en Suisse, Radon a la double nationalité suisse et française,
- Fourès est Russe, et coache en 5 langues
- Stacke est slave d'origine<sup>662</sup>.

La dimension pluriculturelle du groupe des auteurs est donc à considérer, et peut-être à relier au courant anglo-saxon dans lequel émerge le coaching.

### 2.2.2.3. Formation

La prise en compte de la formation initiale des auteurs, du moins ceux pour lesquels l'information est fournie (42 sur 49), laisse apparaître quatre branches principales qui sont, par ordre d'importance :

- d'abord une formation en sciences humaines et sociales, pour 20 auteurs<sup>663</sup>,
- ensuite une formation en gestion, pour 9 auteurs<sup>664</sup>,
- puis une formation médicale pour 6 auteurs<sup>665</sup>,
- ou bien une formation d'ingénieur également pour 6 auteurs<sup>666</sup>.

Il convient d'ajouter à ces quatre branches, 3 *divers* : un architecte (Ortega), une licence en littérature (Ringuette) et une licence en droit (Gendron).

Un certain nombre d'auteurs bénéficient d'une double formation de base (sans comptabiliser les formations de développement personnel) : Desponds, Leleu, Lenhardt, Stacke.

Lorsque des auteurs présentaient une double formation, la comptabilisation a été effectuée dans les deux champs. Ainsi par exemple Lenhardt, HEC, MBA et PhD en Psychologie est compté à la fois en gestion et en sciences humaines. Le schéma ci-dessous fait le point :

<sup>661</sup> Forestier (2002, p. 86).

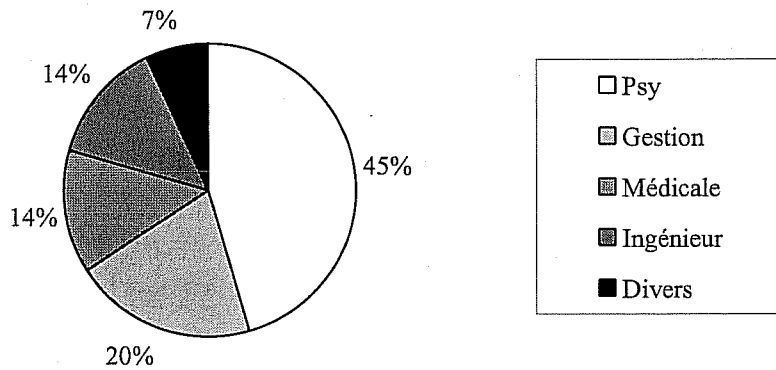
<sup>662</sup> Forestier (2002, p. 90).

<sup>663</sup> Bacal, Chavel, Colonna, Cruellas, Dameron, Devillard, Faucher, Fenwick, Fourès, Hévin, Higy-Lang, Kinlaw, Leleu, Lenhardt Limère, Moyson, Renaud-Boulart, Stacke, Turner, Vervisch.

<sup>664</sup> Bernole, Desbordes, Desponds, Giffard, Goudsmet, Lenhardt, Maisons, Mercier, Radon.

<sup>665</sup> 4 psychiatres, Albert, Emery, Gellmann et Malarewicz ; 1 pharmacien, Gautier ; 1 kiné, Stacke.

<sup>666</sup> Caby, Delivré, Desponds, Leleu, Longin, Vergne-Cordonnier.



**Figure 21 :** Répartition des auteurs selon leur formation initiale

En effectuant un rapprochement avec une enquête de la SFCoach de 2001<sup>667</sup>, une comparaison est possible. D’après cette enquête 47 % des coachs ont une formation en sciences humaines et 53 % sont issus de grandes écoles. Autant ces chiffres sont exactement confirmés pour les premiers relatifs à une formation en sciences humaines, autant ils le sont moins pour les seconds. En effet, selon les données ici disponibles, seulement 11 auteurs<sup>668</sup> sur 42, soit 26 %, seraient issus d’une grande école. En revanche, il faut remarquer 11 docteurs<sup>669</sup> et 2 DEA ce qui traduit une culture significative (31%) de la recherche parmi la sous-population des 42 auteurs. Enfin, et dans la foulée, il faut également noter, même si ces chiffres sont en partie estimés, un niveau de formation majoritaire de niveau 1 soit bac+5 au moins pour 14 DESS, post-graduate, ou architecte, psychosociologues ou psychothérapeutes<sup>670</sup>, ensemble qui, additionné aux 11 profils grande école et 13 profils recherche, représente 38 auteurs sur 42 (soit 90 % de la population concernée). Le petit tableau ci-dessous reprend à cet endroit les résultats de deux enquêtes antérieures de la SFCoach visant la connaissance du profil des coachs.

Source	Enquête SFCoach 1998	Enquête SFCoach 2000	Echantillon 42 auteurs
Niveau de formation	Bac+4 ou 5 pour 60%	Bac+4 ou plus pour 76%	Bac+5 ou plus pour 90%
	Bac+6 ou plus pour 30%	Bac+6 pour 31 %	Doctorat ou PhD pour 26%

**Tableau 44 :** Le niveau de formation initiale des coachs

Le niveau de formation relativement élevé pour l’échantillon que constitue le groupe des 42 auteurs coaching est à relever et confirme les chiffres disponibles sur ce point dans les enquêtes de la SFCoach.

<sup>667</sup> Voir Erreur ! Source du renvoi introuvable.

<sup>668</sup> Bernole (ESSEC), Desbordes (Sciences Po), Giffard, Lenhardt et Maisons (HEC) et les 6 ingénieurs Caby, Delivré, Desponds, Leleu, Longin, Vergne-Cordonnier.

<sup>669</sup> Fourès en linguistique, Gautier en pharmacie, Lenhardt en psychologie, Kinlaw en Education des adultes, Vervisch en ethnologie, Faucher en développement des compétences, Eaton (non précisé), et les quatre psychiatres Albert, Emery, Gellmann et Malarewicz.

<sup>670</sup> Rappelons que la profession de psychothérapeute n’est pas un titre universitaire, même si ici l’amalgame est fait par souci de simplification entre psychosociologue et psychothérapeute.

#### 2.2.2.4. Métiers exercés

Il est difficile, au regard de l'hétérogénéité des informations collectées, de réaliser des synthèses fiables et précises. Deux points cependant ressortent principalement. Le premier est que tous les auteurs ont apparemment une activité de consultant au sens large (formateur, conseil, coach), sauf Forestier, journaliste professionnel. Parmi eux, au moins 7 coachs identifiés de dirigeants (Cardon, Chavel, Devillard, Delivré, Gellman, Lenhardt, Stacke). Le deuxième point est que l'expérience professionnelle antérieure ou parallèle à la pratique du coaching provient de trois sources principales, non exclusives l'une par rapport à l'autre : formation/conseil<sup>671</sup>, psychothérapie et expérience de management. Sur ce dernier point, au moins 15 auteurs (soit 30%) semblent détenir une expérience professionnelle avérée en entreprise, sans que celle-ci n'ait été acquise par une activité de conseil ou de formation<sup>672</sup>. Ce pourcentage est inférieur aux 40% identifiés par une enquête de la SFCoach de 2002, peut-être par défaut de données exhaustives en ce qui nous concerne. Les responsabilités managériales identifiées sont cependant ici listées, certains auteurs cumulant diverses expériences, qui rappelons-le, ne sont pas exhaustives :

- 4 ex ingénieurs (Caby, Delivré, Maisons, Vergne-Cordonnier)
- 4 ex responsables commerciaux (Dameron, Debordes, Limère, Mercier)
- 2 ex responsables RH (Higy-Lang, Stenier)
- 1 ex directeur technique (Longin)
- 1 ex responsable labo pharmacie (Gautier)
- 1 ex responsable qualité (Dameron)
- 1 ex chef de projets informatique (Chavel)
- 1 ex gestionnaire d'agence informatique (Limère)
- 1 ex cadre maison d'arrêt (Ringuette)
- 1 ex cadre opérationnel finance organisation (Giffard)
- 1 ex managing director (Stenier)

Notons aussi aussi, des pratiques moins attendues :

- 3 enseignants en arts martiaux (Hévin, Ortéga, Stacke)
- 1 ex sportif de haut niveau (Whitmore)
- 1 sculpteur (Delivré)
- 1 journaliste (Forestier).

La liste des métiers exercés est à rapprocher de *l'âge moyen* du coach qui, pour les quelques données ici en notre possession (7 seulement) est de 53 ans en 2004. Les enquêtes de la SFCoach indiquent un âge moyen des coachs de 46 ans en 1998, avec une médiane à 50 ans

<sup>671</sup> Colonna, Debordes, Gauthier, Hévin et Vervisch et ont travaillé pour la CEGOS.

<sup>672</sup> Caby, Chavel, Dameron, Debordes, Delivré, Gautier, Giffard, Higy-Lang, Limère, Longin, Maisons, Mercier, Ringuette, Stenier, Vergne-Cordonnier.

en 2002. Si la pratique du coaching demande de la maturité<sup>673</sup>, son écriture en demande peut-être encore davantage. À ce sujet, T. Chavel (2003, p. 160) qui parle en connaissance de cause puisqu'il a écrit deux livres sur le coaching, souligne la difficulté d'écrire sur ce qui appartient au registre de l'oral : « *le coaching est une tradition essentiellement orale, d'où l'écriture sur le fil du rasoir de tout ouvrage qui veut « décrire » le coaching* ».

### 2.2.3. Éléments d'analyse culturelle

Pour compléter les éléments d'analyse sociologique, une tentative d'identification des tonalités dominantes chez les auteurs est mise en œuvre (1). Une synthèse est tentée à l'aide des sophistes du management dépeints par Martinet (1990b) (2). Elle se poursuit par la prise en compte plus illustrative que systématique de quelques postures d'auteurs témoignant d'une attitude en recul susceptible de forger une démarche épistémique (3).

#### 2.2.3.1. Les tonalités dominantes

Il a semblé opportun pour apprécier une volonté et une effectivité en matière de transmission de la part des auteurs coaching de repérer, autant que possible, les autres productions éditoriales éventuelles des auteurs en question<sup>674</sup>. Un premier regard permet de distinguer deux sous-populations distinctes d'auteurs. Les auteurs qui n'auraient commis qu'un seul ouvrage, identifié dans la sélection coaching, un peu moins de la moitié (22 auteurs sur 49, soit 45 %) et les autres, diversement prolifiques, qui ont écrit entre 1 et 13 ouvrages (en dehors de l'ouvrage coaching), soit un peu plus que la moitié de la population concernée (27 auteurs sur 49, soit 55%).

Ces écrits prennent place sur des périodes variables qui, ensemble, couvrent l'espace d'une génération, 1979-2003, 24 années exactement. Les productions les plus anciennes sont le fait des auteurs les plus prolifiques. Ainsi, en 1979, A. Cardon (9 ouvrages publiés dont un sur le coaching) et V. Lenhardt (6 ouvrages) publient ensemble (avec P. Nicolas) un livre sur l'AT et à la même date Malarewicz (14 ouvrages) publie *Itinéraire d'une absence, de Groddeck<sup>675</sup> à Balint<sup>676</sup>*. À signaler le plus prolifique des auteurs, L. Bellenger qui publie 17 ouvrages, en restant fidèle aux éditions ESF, où il est directeur de la collection Formation permanente, sur la période 1992-2003. Un autre auteur, E. Albert publie également 9 ouvrages sur la période 1990-2003.

<sup>673</sup> Voir chapitre 1, § 2.5.5.1.

<sup>674</sup> Voir annexe 4.

<sup>675</sup> Walter Georg Groddeck, médecin allemand (1866-1934) est un des fondateurs de la médecine somatique. Il reconnaît à chaque affection, même somatique, un déterminisme inconscient (Petit Larousse, 1987).

<sup>676</sup> Michael Balint, psychiatre et psychanalyste britannique d'origine hongroise (1896-1970) est auteur d'une méthode (les groupes Balint) qui consiste à réunir régulièrement des médecins pour qu'ils analysent en commun leur comportement vis-à-vis des malades (Petit Larousse, 1987).

Une analyse succincte, à partir des titres des ouvrages publiés, permet de repérer les thématiques spécifiques, certaines d'entre elles ayant déjà été prises en compte avec les tonalités relevées lors de l'analyse du profil des auteurs<sup>677</sup>. Le tableau ci-dessous fait une synthèse pour les auteurs ayant écrit au moins un autre ouvrage, que celui identifié dans la sélection coaching, avant 2003.

<i>Auteur</i>	<i>Nombre total d'ouvrages publiés identifiés</i>	<i>Période globale de publication date(s) livre(s) coaching en gras</i>	<i>Thématiques dominantes autres que coaching</i>
Albert	9	1990- <b>1999</b> -2003	Stress-management
Bellenger	17	1992- <b>2003</b>	Communication-négociation
Caby	5	2000- <b>2002</b>	Entreprise-dévt. professionnel-qualité
Cardon	9	1979- <b>2003</b>	AT-management-changement
Chavel	3	2000- <b>2001-2003</b>	Changement
Cruellas	3	1988- <b>1993</b>	Dévt. personnel-temps
Delivré	5	1989- <b>2002</b>	Histoire-négociation-poésie-temps
Devillard	2	2000- <b>2001</b>	Management équipe
Drolet	2	1986- <b>1999</b>	Communication
Emery	2	1998- <b>1999</b>	Management psy
Fenwick	2	NC- <b>2002</b>	New age
Gellman	3	1997- <b>2000</b> -2003	Sexologie- communication
Giffard	3	1990- <b>2003</b>	Dévt. personnel-intuition
Goudsmet	3	2002- <b>2003</b>	Management
Hévin	2	1995- <b>2000-2002</b>	PNL
Higy-Lang	2	<b>2000</b> -2003	Communication
Kinlaw	Plusieurs	<b>1997</b>	Management-équipe-qualité
Lenhardt	6	1979- <b>1992-2002</b>	AT-sens-bioénergie-confiance
Leleu	2	<b>1995</b> -2003	Management
Longin	4	1983- <b>1998</b>	PNL-dévt. personnel-ennéagramme
Malarewicz	14	1979- <b>2003</b>	Systémique-thérapie
Moyson	4	1997- <b>2001</b>	Communication-management-stress-temps
Noyé	2	NC- <b>2002</b>	Réunions
Ortega	6	1990- <b>1998</b>	Karaté
Renaud-Boulart	2	2000- <b>2002</b>	Morphopsychologie
Stacke	2	1992- <b>2000</b>	Team-building
Turner	4	1995- <b>2000-2002</b> -2003	PNL-temps-dévt. personnel

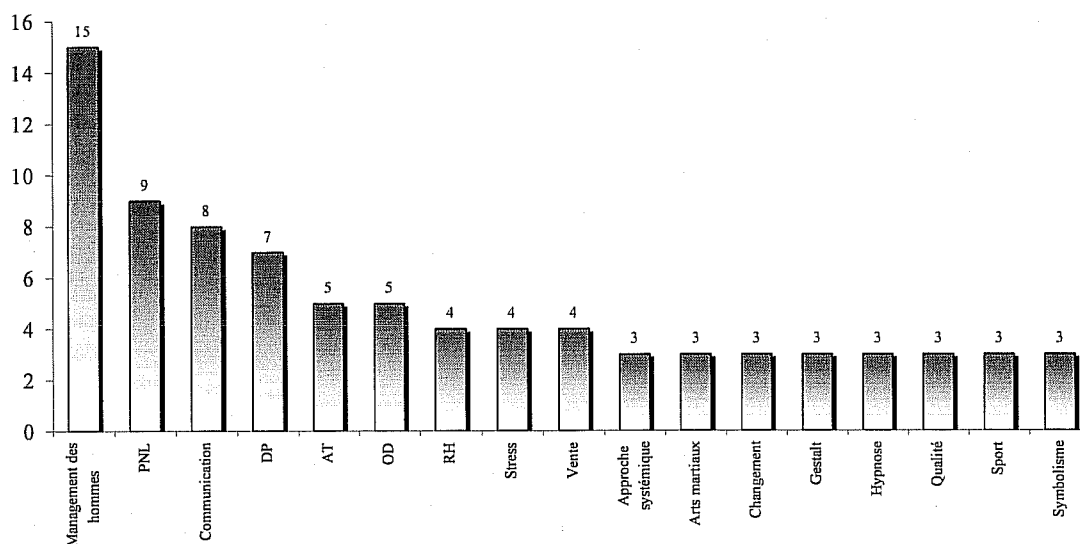
*Indications de lecture du tableau :* sur la première ligne du tableau, E. Albert a écrit 9 ouvrages ici identifiés sur la période 1990-2003 sur des thématiques en lien avec la gestion du stress, le management des hommes et le coaching. Parmi ces 9 ouvrages, un ouvrage sur le coaching est publié en 1999.

#### **Tableau 45 :** Récapitulation des productions globales des auteurs (contenu et période)

Parmi les auteurs répertoriés dans le tableau ci-dessus, il est à noter pour la plupart une expérience préalable de l'écriture avant le livre ou les livres coaching. Ainsi seuls 3 auteurs sur 27 auraient, pour la première fois, publié avec un ouvrage coaching (Leleu en 1995, Higy-Lang en 2000 et Fourès en 2003).

<sup>677</sup> Voir tableau 43

Une synthèse récapitulative des thématiques ici répertoriées, complétées par celles relevées dans le tableau 43, permet d'établir la représentation graphique ci-dessous, qui reprend avec quelques aménagements<sup>678</sup>, les tonalités exprimées par les auteurs, additionnées des thématiques émergentes dans l'ensemble de leurs ouvrages. Apparaissent, par ordre d'importance, les thématiques répertoriées au moins chez trois auteurs différents<sup>679</sup>.



**Figure 22 :** Tonalités exprimées par les auteurs

Le management des hommes et des équipes domine nettement dans sa dimension de proxémie, de communication, de relation. En toile de fond, sur un plan plus général, mais au deuxième plan, le développement de l'organisation, la gestion des ressources humaines, les démarches qualité, le changement ; au premier plan le travail de lien, avec la PNL, la communication interpersonnelle, l'AT. Au centre un acteur en développement (personnel) qui apprend à gérer son temps et son stress, ses relations avec ses collègues (équipe) et ses clients (vente). Pour ce faire, il importe d'adopter la posture *ad hoc*, tant par l'esprit (avec l'approche systémique, la gestalt, le symbolisme) que par le corps (avec le sport et les arts martiaux). Faut-il alors avec Goudsmet *et al.* (2003) parler du *savoir faire être* du coach ? Ce savoir-faire-être proposé pourrait compléter le savoir expérimenté partagé avec son lecteur par le praticien-coach, dans le jeu ambigu de ce que Lenhardt (2002) appelle le *modeling*. Le modeling est produit par l'attitude (intériorisée) et/ou la démonstration (extériorisée) du

<sup>678</sup> Quelques rapprochements ont été effectués pour ne pas alourdir inutilement la liste de synthèse récapitulative. Par exemple, le terme négociation a été rapproché de communication interpersonnelle, management des hommes, management des équipes ont été fusionnés, enfin des thématiques isolées à un seul auteur n'ont pas été comptabilisées.

<sup>679</sup> En complément à cette liste, peuvent être ajoutés : 2 Sémantique, 2 Thérapie familiale, 2 P.C.M. (Process Communication Management), 2 Human element (Will Schutz), 2 Stratégie.

coach<sup>680</sup>. Il participerait à la *transformation* qui permet que le papillon advienne de la chenille, tout en rappelant que « *un papillon n'est pas une grosse chenille* »<sup>681</sup>.

### 2.2.3.2. Les sophistes du coaching

Parmi les nombreux exemples possibles, Delivré (2002) illustre particulièrement bien cette lecture qui émerge progressivement : un auteur narrateur impliqué qui raconte, qui partage son expérience au service d'un coaching à faire et qui montre, *via* un livre largement et diversement illustré, le *comment s'y prendre*. L'ouvrage de Delivré est construit sur la base d'un échange épistolaire de l'auteur avec un consultant ami qui porte le même prénom que lui (François), ce qui renforce la connivence avec le lecteur, susceptible de s'identifier avec l'interlocuteur. L'auteur écrit, dans le chapitre consacré aux fondamentaux du coaching :

« Cher François,

(...) « Mes » fondamentaux ou « les » fondamentaux ? (...) *Voudrais-je donc établir un recueil de compétences fondamentales qui intègre le meilleur des différentes approches ? La réponse est « oui, je le veux » : je veux ici te proposer une norme. Non pas un oukase professionnel rédigé du fond d'un kremlin coachesque, mais un ensemble réfléchi, élaboré à partir de ma propre expérience et partagé – à de très grosses nuances près – par d'assez nombreux praticiens du coaching. Tu trouveras cet ensemble au tableau des pages 101 et 102. »*

F. Delivré (2002, p. 99-100)

À côté de la logique pédagogique qui mobilise les voies concrètes de la communication *via* les ouvrages, apparaît également, en filigrane, un processus de transmission à finalité éducative. Il est alors possible d'évoquer, peut-être de retrouver, les fondements originels et spécifiques de l'enseignement de la gestion<sup>682</sup> tels qu'ils ont pu être mis en place avec le développement du taylorisme et du fayolisme et l'expression de « *l'effort doctrinal* » originel identifié par Hatchuel (2002 p. 8)<sup>683</sup>. Les anciennes leçons sur la division sur la production et la division du travail, issues de l'économie politique ou industrielle, sont alors enrichies et épurées :

« *Le comportement de l'entrepreneur ne résume plus la vie de la firme et l'organisation du travail n'est plus le simple achat d'une force de travail. Mais Taylor et Fayol étaient des industriels et l'on chercherait en vain dans leurs textes une discussion qui situe leurs travaux dans le champ des philosophies ou des sciences de leur temps. Leurs écrits sont destinés à leurs pairs donc aux hommes d'entreprise. Aucun de ces auteurs ne fera une carrière universitaire et nous sommes loin avec eux des biographies d'un Adam Smith ou d'un Émile Durkheim. »*

A. Hatchuel (2002, p. 8)

<sup>680</sup> Chez Lenhardt, le *modeling* constitue l'un des quatre éléments de contenu offerts par le coach dans l'entretien de coaching, après l'écoute, les apports et l'intervention. Voir Lenhardt (2002, p. 253-258).

<sup>681</sup> Lenhardt (2002, p. 31) à partir d'une expression attribuée à F. Varillon.

<sup>682</sup> Les sciences de gestion elles-mêmes peuvent pourtant « se réclamer d'une très ancienne généalogie » selon Hatchuel (2002, p. 8).

<sup>683</sup> Voir Hatchuel (2002, p. 9-10) : « La période 1900-1939 : un projet éducatif et initiatique ».

Les auteurs qui écrivent sur le coaching ne sont pas forcément *recommandables* au regard des normes d'une culture gestionnaire académique, mais ils apportent leur voix à *l'archipel des sophistes* dépeint par Martinet (1990b). Cinq peuplades tentent de se faire entendre, se disputant les feux de la rampe, pour le pouvoir, l'argent ou la notoriété. Cette métaphore demeure d'actualité au regard de l'objet de recherche présent avec lequel elle présente un parallélisme singulier :

- « Les praticiens qui ont l'immense mérite de faire et qui de plus en plus prennent la parole pour dire comment ils ont réussi et parfois laisser entendre qu'il faut procéder ainsi (...) »
  - Les sophistes d'action qui prétendent savoir faire et encore plus faire faire. Longtemps spécialisés dans le marketing et la publicité, ils investissent aujourd'hui la plupart des domaines de l'entreprise et notamment la communication, la gestion des ressources humaines, le management (...)
  - Les métasophistes « sophistiqués », ceux qui parmi les chercheurs, les théoriciens, techniciens ont acquis l'art de faire compliqué quand on peut faire simple.
  - Les métasophistes astucieusement « désophistiqués » qui (...) possèdent le sens du moment opportun pour déguiser le lieu commun en retour aux sources bénéfiques.
  - Les scientifiques, asservis à ce qu'ils prennent pour seuls langage et méthode de la science et qui prétendent établir objectivement les lois nécessaires de la gestion.
- Encore faut-il ajouter à ces cinq peuplades, ceux qui tentent de s'en démarquer tout en risquant de rejoindre, au moins provisoirement l'une d'entre elles :
- les socratiques, convaincus que les acteurs dans les entreprises savent, mais qu'il faut passer avec eux un temps considérable pour qu'ils en prennent conscience ;
  - les scientifiques soucieux de contrôler et d'autoriser le contrôle extérieur de leurs énoncés, (...) qui participent à la construction de modèles de gestion possible. »

A. C. Martinet (1990b, p. 15-16)

Au regard des enquêtes réalisées pour connaître la population des coachs<sup>684</sup>, d'une part, et de et de l'étude effectuée sur le profil des auteurs d'ouvrages coaching, d'autre part, plusieurs peuplades sont susceptibles d'accueillir les coachs : les praticiens éventuellement fatigués de la vie managériale et heureux de se reconvertir au coaching, forts de l'expérience accumulée, les sophistes d'action, ayant à leur actif une expérience riche et variée et encore les métasophistes plus ou moins sophistiqués, ayant le sens des opportunités et aptes à forger leur propre modèle pour remplacer tous ceux qu'ils ont déjà expérimentés. Les *meilleurs* des coachs pourraient cependant être hébergés dans la famille des socratiques. En effet, le coaching s'inscrit selon les dires de beaucoup dans l'héritage d'une maïeutique socratique<sup>685</sup>, ainsi près d'un ouvrage sur deux consacrés au coaching en français fait référence explicitement à Socrate.

<sup>684</sup> Voir dans tableau 14, les enquêtes de la SFCoach.

<sup>685</sup> Voir chapitre 1, § 1.1.1.2.



### 2.2.3.3. Une posture en recul de la part de certains auteurs

Deux dimensions émergent qui évoquent par ailleurs les deux dimensions du management situationnel : la première qui relève du faire et ressort nettement de la structuration morphologique des ouvrages, la seconde qui relève de l'être et transparaît à la lecture du profil psychologique du groupe social que constituent les auteurs. Dans une perspective interculturelle, Rosinski (2003) identifie également ce qu'il appelle le *doing side* et le *being side* du coaching. La lecture ici faite évolue d'une logique de contenu (inscrite dans les ouvrages) vers une logique de processus *via* la parole des auteurs à leurs lecteurs. En effet, les auteurs des ouvrages coaching semblent vouloir procéder dans une dynamique de *modeling* plus ou moins explicite, la noblesse supposée de cette dynamique résidant dans la dimension de croissance souhaitée pour les lecteurs. Mais la question se pose sur un mode plus critique d'une standardisation, au risque d'une normalisation, d'autant plus inconsciente chez les auteurs qui en seraient l'objet.

Il semble alors opportun de relever quelques éléments qui traduisent, chez certains auteurs, une posture proche, au moins dans l'intention, du recul épistémologique, et susceptible de favoriser l'émergence d'une critique épistémologique interne au sein du groupe des auteurs coaching. En opérant une dissociation consciente et lucide, entre ce qui serait de l'ordre du faire et du bien faire d'une part et ce qui serait de l'ordre de l'être et du bien-être d'autre part, une unité paradoxale pourrait advenir qui ne dissocierait plus l'être du faire. Quelques exemples sont extraits des ouvrages, par la voix des auteurs qui semblent vouloir mettre explicitement en œuvre une démarche en ce sens, en adoptant un recul sur leur écriture : Leleu (1995), Goudsmet *et al.* (2003), Lenhardt (1992, 2002) et Chavel (2001, 2003).

P. Leleu (1995) qui écrit sur *Le développement du potentiel des managers* que la dynamique du coaching pourrait favoriser, mobilise une compilation importante de lectures et de théories<sup>686</sup>. Il exprime et déclare la difficulté à écrire, difficulté qui peut être entendue pour lui-même, mais également pour autrui, au travers du pronom « on » qui scande la deuxième partie de l'extrait ci-dessous :

« Tenter de transformer une pensée, des intuitions, des principes d'intervention rarement exposés, en mots, pour les dire et à plus forte raison les écrire est un exercice difficile. D'abord, cela impose une structuration de l'écrit qui est rarement présente dans la pensée, laquelle est plutôt non linéaire, événementielle, parfois chaotique, telle un maelström d'où émergent des produits variés à appréhender. Ensuite cela impose une argumentation dont on fait souvent l'économie pour soi-même, tant on peut se convaincre facilement de ses propres idées dont la « vérité » paraît évidente. Ce travail de mise en mots renvoie à une dialectique où dire ce qu'on pense renvoie à la question de savoir si on pense vraiment ce qu'on dit. »

P. Leleu (1995, p.17)

<sup>686</sup> Rappelons que P. Leleu est l'auteur le plus prolifique, en matière de références bibliographiques et de notes au sein de la population des auteurs coaching.

La réflexion des trois auteurs belges (Goudsmet *et al.*, 2003) traduit une tentative de posture en recul quant à l'attractivité des modèles en vigueur dans le monde des consultants. Leur ouvrage récent (2003) par son titre même *Attitude coach* cherche à mettre explicitement en relief cette seconde dimension de l'être à côté de celle du faire :

« De nombreux modèles inondent nos programmes de cours, nos séminaires, nos lectures. Depuis le modèle de Porter, le Mintzberg, le Maslow, les 3P, les 3C, les 3R, les 8F etc. et les références ne manquent pas pour structurer nos organisations et nos relations.

- Les utilisons-nous à propos ?
- Sont-ils pertinents dans notre situation ?
- Gardons-nous assez de souplesse pour réagir ?

Lors de la rédaction de cet ouvrage, nous sommes tombés dans le même piège en recourant pour chaque sujet traité à un modèle de référence. Il faut croire qu'à l'image des rituels pour les sportifs, la référence au modèle rassure. Il procure un sentiment de sécurité. Il donne un cadre précis de fonctionnement ou une orientation définie d'organisation. Et le piège se referme sur nous. Que devient notre souplesse créative et adaptative ?

Les modèles mènent à tout ... à condition d'en sortir. »

A. Goudsmet, L. Limère et B. Stenier (2003, p. 128)

De son côté, V. Lenhardt (2002, p. 24) s'interroge et, ce faisant, répond à la question que le lecteur serait en droit de poser : « de quel point de vue ce livre est-il écrit ? »<sup>687</sup>. Il explique la triple dynamique en œuvre dans sa propre démarche, au confluent de trois mondes qui sont celui de l'entreprise, celui du développement personnel et de la thérapie et celui du développement spirituel. Il propose pour *Les responsables porteurs de sens* de tenter de vivre « l'essentiel au cœur de l'important » :

« Comment concilier ces mondes, et comment en parler sans incongruité dans un ouvrage qui focalise sur des pratiques d'entreprise ?

(...) Comme Olivier Lecerf<sup>688</sup>, je suis attentif à ne pas mélanger les domaines, et soucieux de ce que l'entreprise ne pèse pas sur les consciences individuelles en ce qui concerne l'« essentiel ». Je crois en même temps primordial pour l'entreprise et chaque responsable de permettre l'accueil et l'épanouissement des valeurs et du sens.

(...) J'ai ainsi cherché à unifier l'être humain qui est dans l'entreprise et l'entreprise qui est dans l'être humain. Je sais désormais que l'on peut avoir une place dans l'entreprise, ou dans le monde du travail au sens large et contribuer au développement humain et spirituel de ceux avec qui on partage le cheminement. »

V. Lenhardt (2002, p. 24-27)

<sup>687</sup> On peut noter que la question ainsi formulée, mise en exergue (imprimée en gros caractères gras) en tête d'un chapitre introductif, n'existait pas dans la version initiale de 1992, même si le texte qui suit pour répondre à cette question existait déjà.

<sup>688</sup> Olivier Lecerf, ancien dirigeant de Lafarge-Coppée.

Dans cette perspective globale, le coaching (en tant qu'accompagnement individuel) et le team-building (en tant qu'accompagnement d'équipes) contribuent à un processus *éducatif* selon Lenhardt, qui souhaite favoriser un management intégrateur.

Inscrit dans une quête de sens comme Lenhardt, Chavel (2001) demande *Comment réenchanter le management*; il semble se vouloir lucide, mais non désenchanté et certainement plus subversif. Il considère simultanément, en les opposant, le triomphe de l'entreprise d'une part et le management en crise d'autre part. Dans ce cadre, le coaching qui vient des États-Unis, « *hérald du libéralisme* », pourrait constituer un « *avatar du modèle dominant de conduite des affaires, instrumental et moraliste à la fois* » (p.16-17). Pourtant le coaching de dirigeants pourrait contribuer, selon Chavel, à redonner un sens au management, en évitant les deux écueils que constituent le cynisme d'un côté ou l'angélisme triomphant de l'autre.

« *Mon propos est celui d'un « pessimiste enchanté ». Comment font ces dirigeants subversifs pour croire et faire croire au changement. Sur quoi fondent-ils leur crédibilité ? (...)*

*À côté de la tentation de normaliser les manières de penser et d'agir des dirigeants, il existe une forme de coaching critique, subversif et efficace, qui ose interpeller les acteurs de l'entreprise quant au sens qu'ils donnent à leur action. Cet ouvrage tente de tracer un chemin paradoxal, fragile et périlleux dans cette direction. »*

T. Chavel (2001, p. 17)

L'institutionnalisation en œuvre du métier de coach, principalement autour de la pensée *psy* fait dire à Chavel (2003, p.11) dans un deuxième ouvrage sur le coaching sa crainte de ce qu'il appelle « *le hold-up du coaching par des écoles psychologisantes* ».

## Synthèse de la section 2

La littérature investiguée dans cette section est constituée de 44 ouvrages affichant leur intention de traiter du coaching, sur la période 1992-2003, destinés à un public francophone, même si un quart des ouvrages est d'origine étrangère. Cette littérature fait l'objet d'une analyse morphologique qui se développe sur deux pôles, l'un matériel, l'autre social. L'analyse pratiquée permet de mettre en relief, au travers d'indicateurs identifiés, la nature pragmatique, concrète et pédagogique, mais également éducative des ouvrages coaching.

Un ouvrage coaching témoigne d'une certaine consistance avec ses 211 pages en moyenne. La bibliographie, présente 4 fois sur 5, comprend 41 références en moyenne, quand elle existe, mais elle peut se révéler *de complaisance*, ce qui signifie que les références en question ne sont pas forcément mobilisées dans le texte. Si les notes sont utilisées 2 fois sur 3 le recours à un index reste faible (1 fois sur 4). Dans l'ensemble, les ouvrages coaching se présentent comme des *manuels*, pédagogiquement soucieux d'offrir les éléments pratiques d'un *coaching à faire*. Ainsi, un ouvrage type contient pratiquement toujours des illustrations variées (sous forme de schémas, tableaux, encadrés, encarts), il fournit souvent des fiches pratiques et des questionnaires (2 fois sur 3). Il répond à la question du *comment ?* en utilisant plusieurs canaux sensoriels : le canal visuel qui permet de montrer pour démontrer, le canal auditif qui permet de raconter pour se faire entendre, le canal kinesthésique qui permet de guider pour faire et pour faire faire.

Par ailleurs une analyse du pôle social permet de mettre en relief la dynamique éducative et impliquée, véhiculée par la voix des 49 auteurs recensés. L'analyse effectuée montre que l'auteur type est beaucoup plus souvent un homme qu'une femme (4 fois sur 5), d'un niveau de formation élevé, bac + 5 ou plus (9 fois sur 10), souvent dans le domaine psychologique ou dérivé (1 fois sur 2), avec parfois une expérience managériale avérée en entreprise (1 fois sur 3). Ces auteurs narrateurs qui parlent au nom de leur expérience, dans le souci certes de communiquer les bonnes pratiques mais aussi de transmettre les bonnes attitudes à leurs pairs, semblent ambitionner la transmission d'un *savoir-faire-être*.

Ainsi les ouvrages de la sélection coaching tentent, pour la plupart d'entre eux, par la combinaison entre leur mise en forme et la relation qui s'instaure entre un auteur narrateur et son lecteur, de communiquer, mais également de transmettre spécifiquement les bonnes pratiques, de donner les bons repères, de favoriser les bonnes démarches dans une logique où l'action l'emporte sur la réflexion, constat souvent fait par ailleurs à propos du management. Des voix s'élèvent pourtant, laissant entrevoir alors une attitude moins lisse, certainement moins naïve, que celle que laissent entendre habituellement les critiques formulées à l'encontre de la vulgate managériale.

## SECTION 3

# L'APPROCHE BIBLIOMETRIQUE : LES GRANDS NOMS DU COACHING

Les propos ci-dessous de J. Bruner (2001, p.109), qui plus qu'une *psychologie*, souhaite promouvoir « *une science humaine populaire* » en tant que clé d'accès à la signification, sont de nature à introduire avec pertinence la méthodologie mise en œuvre dans cette section qui relève *les grands noms* sur lesquels se forge le discours coaching des auteurs/narrateurs.

« [Un récit] c'est aussi une façon de se servir de la langue. Il semble en effet que son efficacité dépende (...) de sa « *littérarité* », y compris dans les récits des événements de tous les jours. Elle dépend à un point difficilement imaginable du pouvoir des figures de rhétorique (...) Le récit en outre doit être concret : il doit « *s'élever vers le particulier* », selon l'expression de Marx<sup>689</sup>. Une fois ces particularités atteintes, il les transforme en figures de rhétorique : agents, action, scènes, buts poursuivis et instruments (ainsi que les obstacles qui se dressent) sont transformés en emblèmes. Schweitzer devient « *la compassion* », Talleyrand « *la finesse* », et la campagne de Russie de Napoléon la « *tragédie d'une ambition démesurée* », tandis que le Congrès de Vienne est un modèle de diplomatie impériale. »

J. Bruner (2001, p. 72-73)

La première série d'analyse d'essence morphologique menée sur la littérature coaching a permis d'établir la dynamique narrative et concrète des ouvrages par la voix impliquée des auteurs et le recours à plusieurs canaux sensoriels, en laissant plus ou moins occultées de possibles figures à vocation emblématique qui seraient susceptibles d'informer plus avant sur les ramifications référentielles du coaching.

Aussi une seconde approche est-elle proposée, dans cette section 3, d'essence bibliométrique par l'analyse des références, issues du corps même du texte, l'ensemble du corpus étant alors considéré comme un hypertexte. La section se compose de trois paragraphes qui s'enchaînent ainsi : les aspects méthodologiques de l'analyse bibliométrique (1) ; les résultats issus de l'analyse des références dites *spécifiques*, en lien avec le monde du sport, celui de l'entreprise et celui du coaching proprement dit (2) ; les résultats issus de l'analyse des références dites *générales*, c'est-à-dire non spécifiques, et de ce fait moins susceptibles *a priori* d'être rencontrées (3).

### 3.1. Aspects méthodologiques de l'analyse bibliométrique

La démarche méthodologique qui préside à l'analyse bibliométrique est présentée en deux grandes étapes. La première étape considère les difficultés relatives au codage des données et

<sup>689</sup> J Bruner explique qu'il s'agit de Marx cité par Oliver Sacks dans l'introduction de A. R. Luria (1987).

contextualise les choix à opérer ce qui permet de justifier les modalités de recours au nom propre comme unité d'analyse pertinente. La seconde étape fournit les indications nécessaires à la lecture à venir des résultats<sup>690</sup>, en expliquant les opérations de catégorisation et de pondération effectuées.

### 3.1.1. Le codage des données par le recours au nom propre

#### 3.1.1.1. Considérations préliminaires

Mettre en œuvre une opération de codage des données, consiste à découper ces données (ici sur le corpus textuel considéré) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont accueillir ces données puis à placer ces unités dans les catégories (Grawitz, 1990). En sciences sociales, une telle démarche peut se révéler difficile à cause d'une double exigence ainsi présentée par F. Allard-Poesi (2003).

« À chacune de ses étapes, le processus de codage paraît ainsi toujours marqué par une double exigence dont les termes sont difficiles à satisfaire conjointement :

- une exigence de scientificité, impliquant une définition précise des unités et des catégories qui les accueillent (être capables de retranscrire les notes de musique et leur rythme) ;
- une exigence d'élaboration du sens, heuristique, qui passe non par une démarche analytique précise et systématique, mais par une « expérience » nous permettant d'établir des relations entre les choses (être capable d'« entendre » les relations d'une note à l'autre, les variations de rythme) et qui traduit notre façon naturelle d'être au monde. »

F. Allard-Poesi (2003, p. 249)

Faut-il alors accepter les limites inhérentes à l'entreprise et entendre à défaut d'une réponse, une réplique réaliste, dans les propos de R. Girard (2002, p. 200) : « *Le seul choix possible à mon avis se situe entre un bon et un mauvais réductionnisme* » ? Ou encore faut-il assumer un point de vue, voire le revendiquer, à l'instar de L. Boltanski et E. Chiapello (2002, p. 31) qui se réfèrent à M. Weber : « *Comme l'enseignait Max Weber, sans la ressource d'un « point de vue », engageant des valeurs, comment serait-il seulement possible de sélectionner dans le flux embrouillé de ce qui advient, ce qui mérite d'être relevé, analysé, décrit ?* ».

Face au volume considérable de mots estimé à plus de trois millions<sup>691</sup>, il est nécessaire de faire des choix pour l'analyse des données textuelles. Ces choix doivent être pertinents au regard du projet de recherche et pragmatiques quant à leur opérationnalisation. En matière de pertinence, le souci médiologique anime la démarche et suppose la recherche d'une filiation culturelle permettant l'empreinte mnésique. En matière de pragmatisme, la réalisation d'une thèse reste une entreprise solitaire, même si elle est accompagnée et il importe de gérer le terrain afin que le travail envisagé soit effectivement réalisé.

<sup>690</sup> Voir *infra* §§ 3.2 et 3.3.

<sup>691</sup> Le corpus comporte 9276 pages comportant en général 30 à 35 lignes, de 10 à 15 mots chacune.

Les trois éléments contextuels présentés ci-dessus, à savoir un volume de mots considérable, la nécessité pragmatique d'opérer une sélection, et le critère d'une transmission médiologique porteuse de sens au plan culturel, invitent à adopter un point de vue et une méthode qui permettent à la recherche de se réaliser, mais de ne pas s'égarer.

### 3.1.1.2 *Les travaux antérieurs mobilisés et leur implication pour la recherche*

Le choix d'opérer par l'identification des noms propres, et leur comptage sur l'ensemble du corpus textuel, a progressivement pris forme au sein même du processus de recherche. L'avantage principal est de conserver *a priori* l'accès à l'entièreté du territoire, sans opérer de sélection qui découpe définitivement le corpus textuel. Ce choix s'est senti confirmé principalement à partir de deux types de travaux de recherche qui sont ci-dessous présentés : d'une part l'analyse scientométrique (Callon *et al.*, 1993)<sup>692</sup> illustrée par le recours aux références académiques et aux co-occurrences dans les travaux sur le champ de l'entrepreneuriat de Grégoire *et al.* (2001) afin de structurer le champ concerné<sup>693</sup>, et d'autre part l'approche lexicographique illustrée par les travaux mis en œuvre sur les textes de management par Boltanski et Chiappello (2002) et la mise au jour des *héros du management*. Après le relevé des ces deux séries de travaux, un troisième aspect plus technique fait le point au plan opératoire.

#### 3.1.1.2.1. *Les travaux sur le champ de l'entrepreneuriat*

Les travaux conduits par Grégoire, Déry et Bécharde (2001) sur le champ de l'entrepreneuriat présentent deux similitudes avec la recherche ici menée, similitudes qui méritent d'être rapidement exposées. La première similitude relève de l'existence d'un terrain *a priori* circonscrit, par rapport à un champ donné. En effet, le matériau sur lequel porte le travail coaching (les 44 ouvrages) constitue un terrain clairement délimité susceptible de permettre de configurer un champ nouveau, donc probablement non stabilisé, qui se constitue au fur et à mesure, sur une période de 12 années. Grégoire *et al.* (2001) travaillent sur un champ constitué sur une période de 18 années à partir des Actes des conférences de Babson entre 1981 et 1999. La deuxième similitude consiste à travailler sur des références. Il s'agit pour Grégoire *et al.* (2001) de dresser un portrait empirique des conversations académiques, qui en convergeant, structurent le champ de la recherche en entrepreneurship. Une analyse est faite des 13 593 références citées dans 752 articles publiés. La recherche coaching se révèle plus modeste, mais avec une difficulté particulière. Elle est plus modeste car elle n'identifie que 1804 références, mais avec la difficulté qui consiste à *académiser* des références éparses ou approximatives.

<sup>692</sup> « Le terme de scientométrie est utilisé pour désigner un ensemble de travaux (...) consacrés à l'analyse quantitative de l'activité de recherche scientifique et technique » expliquent Callon *et al.* (1991, p. 3).

<sup>693</sup> Des travaux antérieurs menés par Igalens et Penan (1991) sur la structure des connaissances en GRH illustre également l'analyse scientométrique.

En effet, appliquer une démarche, normalement réservée à un terrain d'écriture académique, à un terrain non académique, nécessite une mise en forme préalable. L'écriture d'ouvrages par des consultants est moins soucieuse du respect formel des normes d'écriture exigées par les canons de production de recherche académique<sup>694</sup>. De plus, sur les 44 ouvrages de la sélection coaching, 31 ne disposent pas d'index et 13 seulement en proposent un. Parmi ces 13 ouvrages proposant un index, une moitié seulement intègre réellement les noms propres, comme l'indique le tableau ci-dessous.

<i>Ouvrages avec index</i>	<i>Nb de mots en index</i>	<i>Nb de noms propres au sein de l'index</i>
Cardon (2003)	287	10
Chavel (2001)	56	2
Dameron (1994)	56	0
Desponds (2003)	157	10
Eaton et Johnson (2002)	98	1
Forestier (2002)	780	221
Fourès (2003)	63	1
Gendron et Faucher (2002)	78	0
Giffard (2003)	64	2
Higy-Lang et Gellman (2000)	380	63
Longin (1998)	138	11
Stacke (2000)	62	0
Vergne-Cordonnier (2003)	117	13
<i>Pour rappel, les 44 – 13 = 31 ouvrages autres ne présentent pas d'index</i>		

**Tableau 46 :** Les ouvrages coaching comportant un index

Aussi a-t-il fallu reconstituer intégralement pour les ouvrages sans index (31 sur 44) ou compléter peu ou prou pour les autres (13 sur 44), un index des références, en parcourant les textes écrits et en repérant, au fur et à mesure de la lecture, les noms propres utilisés au sein même du texte linéaire de chaque ouvrage de la sélection. Ce repérage a été réalisé manuellement, ce qui a permis d'ajuster progressivement les catégories à utiliser.

### 3.1.1.2.2. Les héros du management

J. Bruner (2001) met en relief le poids des récits et la force des figures emblématiques en matière de psychologie culturelle. En gestion, J. Abraham (1996) souligne qu'on a peu écrit en France sur les héros de l'organisation et remarque qu'il existe bien une médiatisation des acteurs au travers notamment du journal d'entreprise. Par ailleurs, la description colorée qu'effectuent Boltanski et Chiapello (2002) de la littérature de management montre que certaines références sont de nature à nourrir une culture managériale.

<sup>694</sup> A titre anecdotique, la référence à Korzybski se révèle orthographiée de diverses façons. On peut lire « Korzybcki » chez Stacke (2000, p. 74) avec une note bibliographique, « Korzybsky » qui apparaît en index mais pas en bibliographie chez Longin (1998, p. 65), « Korzybsky » chez Maisons (1999, p. 29) mais orthographié « Korzybski » p. 229.



« C'est précisément dans la mesure où ils [les livres de management] constituent, dans le monde des entreprises, l'un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs qu'ils peuvent nous intéresser ici (...) Elle [la littérature de management] ne peut s'arrêter aux motifs et aux stimulations économiques. (...) On ne comprendrait pas, sans cela, pourquoi la transmission des modes opératoires visant l'organisation des entreprises est, chez certains auteurs, magnifiée par un style lyrique, voire héroïque, ou soutenue par des références nombreuses et hétéroclites à des sources nobles et antiques telles que le bouddhisme, la Bible, Platon, ou la philosophie morale contemporaine (Habermas notamment) ».

L. Boltanski et E. Chiapello (2002, p. 95)

Les références nombreuses et hétéroclites à des sources nobles et antiques ne transparaît pas directement dans les résultats, pourtant détaillés, qui figurent en annexes de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (2002). Aucun nom propre n'apparaît, sauf pour des termes comme Président Directeur Général, Armée, Etat-major. Un rappel de la méthode utilisée par ces auteurs s'impose ici.

Pour fournir une image statistique globale des textes de management, deux corpus (années 60 et années 90) ont été traités à l'aide d'un logiciel<sup>695</sup> combinant une approche lexicographique et une approche herméneutique. Dans un premier temps le logiciel procède à un étiquetage automatique des mots, parmi lesquels figurent les noms communs, mais aussi les noms propres. Le traitement terminé peut ensuite être corrigé manuellement. Des catégories sont ensuite construites, dans la phase d'analyse proprement dite. Par exemple, l'*être fictif* (selon le vocabulaire du logiciel) Coach@ « rassemble toutes les appellations utilisées pour désigner cette nouvelle fonction d'accompagnement et de développement des personnes à laquelle les auteurs des années 90 accordent une telle importance » (p. 652). La liste afférente à l'être fictif fournit les données suivantes (p. 656-657) :

Coach@ : manager accompagnateur, formateur-éducateur, manager(s)-formateur(s), manager(s)-accoucheur(s), manager(s)-accompagnateur(s), impulseur(s) de vie, susciteur(s) de vie, accompagnateur(s), mentor(s), donneur(s) de souffle, coach(s), parrain(s), catalyseur(s), entraîneur(s), accoucheur(s), manager-accoucheur, facilitateur(s), manager(s)-coach(s), coach(s)-manager(s), maïeuticien(s).

Il semble étonnant, au vu de nos propres résultats, que ne figure nulle part Socrate, Mentor, ou bien faut-il comprendre que ces termes ont été absorbés dans l'analyse et ne transparaissent pas directement dans le compte rendu qu'offre l'ouvrage pourtant largement annexé. D'autant plus que les auteurs précisent, à propos du nombre d'entités différentes que présentent les deux corpus (6146 pour les années 60 et 7999 pour les années 90) que les noms propres sont nombreux :

<sup>695</sup> Il s'agit du logiciel Prospero@, développé par Francis Chateauraynad et Jean-Pierre Charriau.

« La diversité de vocabulaire mesuré par ce chiffre est beaucoup plus grande dans les années 90. Les auteurs récents utilisent des références à connotation savante et philosophique très nombreuses, donnent beaucoup d'exemples en citant des situations particulières et des noms propres<sup>696</sup>, introduisent du vocabulaire lié aux nouvelles technologies, ou aux autres sciences humaines comme la psychanalyse, et forgent quantité de néologismes. L'ensemble relativement hétéroclite, comporte une profusion de noms communs et de noms propres<sup>697</sup> ».

Boltanski et Chiapello, 2002, p. 653

Aussi semble-t-il judicieux de prendre une position à la fois en continuité et en contrepoint. La remarque sur les héros du management et leur rôle dans la transmission des idées favorables à l'idéologie chez les cadres invite à repérer spécifiquement les noms propres, comme berceau potentiel des *héros du coaching*, dans la recherche ici menée.

### 3.1.1.3. Justification de la pertinence du recours au nom propre comme unité d'analyse

Au plan méthodologique, il semble possible de condenser le corpus textuel considéré avec clarté et une relative précision, comme le proposent Huberman et Miles (1991)<sup>698</sup>, au travers du critère que figure le nom propre. En travaillant ainsi de façon privilégiée sur le nom propre, la recherche qualitative acquiert une dimension centrée et spécifique, susceptible de fournir un noyau solide à une démarche qualitative (Muchielli, 1991, p. 108). Mais si le recours au nom propre permet une condensation des données à partir d'un type d'information privilégiée, la démarche ne perd pas pour autant la possibilité de recourir au terrain initial, le corpus textuel, permettant dès lors une analyse des données qui se déroule parallèlement au recueil des données. Cette interaction entre analyse et recueil est garante d'un prélèvement des données opéré en *intelligence de contexte*, parce que le prélèvement a été effectué manuellement : « L'analyse devient alors une entreprise dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail sur le terrain » expliquent Miles et Huberman (1991, p. 85).

Le prélèvement des noms propres a été réalisé manuellement, en renonçant à un traitement automatisé, tel que le suggèrent les travaux scientométriques qui recourent à des traitements statistiques élaborés (Callon *et al.*, 1993). Au plan technique, un traitement automatisé supposait la mise sous format électronique de l'ensemble des textes, ce qui demandait de scanner plus de 9000 pages. De plus les mots prélevés automatiquement, auraient demandé ensuite un tri non automatisable, consistant à séparer, en quelque sorte, le bon grain de l'ivraie. En effet, les ouvrages coaching contiennent de nombreux exemples, des historiettes, des anecdotes, des dialogues fictifs comportant des personnages figuratifs étiquetés par des prénoms courants, mais intrinsèquement anonymes, qui auraient demandé, en cas de

<sup>696</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>697</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>698</sup> Voir *supra* figure 17.

prélèvement automatique, à être évacués ensuite de l'analyse. En revanche, les près de 5000 prélèvements effectués manuellement, avec appréciation du contexte source, ont été mis sous format électronique, ce qui a permis ensuite de faciliter les opérations basiques de comptage et de tri effectuées au sein des fichiers constitués.

Le nom propre constitue *l'unité d'analyse* ainsi définie par F. Allard-Poesi (2003, p. 252) : « L'unité d'analyse est l'élément (le critère, la dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront ensuite classées dans les catégories retenues ». Le nom propre figure une unité d'analyse pertinente selon les critères proposés par l'auteur, car il renvoie non seulement à une unité naturelle de texte, en tant que mot, mais aussi à une unité porteuse de sens, en tant que nom propre ; il présente alors une valeur heuristique pour la recherche.

En tant qu'*unité naturelle* de texte, le nom propre est un mot susceptible de donner lieu à comptage, selon sa fréquence d'apparition, ainsi que procèdent en général les analyses lexicales<sup>699</sup>. De plus, en tant qu'*unité porteuse de sens*, le nom propre constitue également un label en quelque sorte, dans la mesure où, selon le dictionnaire<sup>700</sup>, il ne peut s'appliquer qu'à un seul être ou objet ou une seule catégorie (par opposition à un nom commun). Ainsi, le nom propre, en tant que référence au sens plein du terme (se référer à ...) constitue une *unité d'analyse heuristique*, pour la présente recherche.

Par noms propres, il convient d'entendre, *a priori*, les différents types de références ici répertoriés :

- les noms d'auteurs d'ouvrages ou des porteurs de théories ; ex : Erickson, Freud, Weber
- les noms des dirigeants ou responsables d'entreprises ; ex : Riboud, Meissier
- les noms des consultants concernés par le coaching ; ex : Arrivé, Caillard, Souweine
- les noms d'entreprises nationales ou internationales ; ex : Danone, EDF, IBM
- les noms des cabinets dédiés en totalité ou en partie au coaching ; ex : Dexteam, Médiateur International, Right ARJ
- les noms d'institutions reconnues ; ex : ANPE, HEC, CNAM
- les noms de personnages mythiques, historiques, littéraires, artistiques ; ex : Mentor, Richelieu, Marilyn Monroe
- les noms d'entités religieuses ou spirituelles ; ex : Adonaï, Bouddha, Dieu
- les noms de supports culturels ; ex : la Bible, la Bhagavad Gîta
- les noms d'écoles de pensée ; ex : Palo Alto, Systémique
- les noms de techniques éprouvées renvoyant à des développements dans le corps du texte ; ex : MBTI, PNL, AT

<sup>699</sup> L'unité de comptage, pour la présente recherche est la page et non l'occurrence. Voir *infra*, le § 3.1.3.2. Le poids d'une référence.

<sup>700</sup> Petit Larousse, 1987.

En revanche, n'ont pas été retenus :

- les noms de lieux, ex : la France, New York ; sauf si ceux-ci avaient une connotation symbolique : ex : Babel
- les noms d'emprunts de personnages, destinés à illustrer des exemples ou des histoires ; ex : Charles, Nicole, M. Dupont
- les nationalités ; ex : les Grecs, un Italien
- des noms techniques, souvent sous forme de sigles ; ex ADN, ROI, le DRH
- les noms d'entreprises locales sans notoriété ; ex : les établissements Durant et fils

Les noms propres contenus dans les ouvrages de la sélection, alors considérés comme des *mots clés*, ouvrent des serrures à la recherche, parce qu'ils semblent susceptibles de favoriser la lecture des lignages du phénomène coaching, au-delà des éléments mis en relief dans le premier chapitre de la thèse. Ensuite ce choix intègre la nature mixte de la connaissance gestionnaire mise en relief par Tranfield (2002), en faisant place à plusieurs catégories de références, notamment d'auteurs et d'écoles dans les mondes académique ou autres. De plus il est opérationnel et relativement simple à mettre en œuvre : par l'utilisation d'une unité d'analyse pertinente (Allard-Poesi, 2003) la recherche satisfait au souci constant de rigueur demandé par Huberman et Miles (1991) principalement parce que, par la simple opération de comptage, elle permet une mise en œuvre systématique au sein du corpus étudié. Enfin, le choix opéré de recourir aux noms propres de tout bord, se situe dans un courant linguistique qui considère le langage en interaction avec les vécus collectifs, et à ce titre est susceptible de mobiliser l'attention des praticiens dont le travail s'intègre dans un vécu collectif, celui de l'entreprise.

#### 3.1.1.4. Éclairage théorique linguistique

Sans vouloir mobiliser outre mesure des théories linguistiques poussées, et même si pour le sens commun la question de la relation entre le langage et la réalité ne se pose généralement pas, il importe de préciser ici la posture adoptée, au regard des développements conséquents qu'a vécus la linguistique dans le dernier siècle (Dortier, 2001). À l'aide de la réflexion du linguiste V. Nickees<sup>701</sup> (2001), il est possible d'adopter une position tierce qui ne souscrive ni à un langage conçu comme reflétant une réalité objective, ni à un langage arbitraire. Il s'agit alors de rechercher la clé de l'organisation sémantique des langues dans l'expérience humaine elle-même. La langue n'évolue, dans la perspective saussurienne, ni comme l'effet de volontés individuelles, ni comme l'effet de la volonté de sujets supra-individuels. Nickees souligne qu'une étude minutieuse des changements de sens conduit à penser que les nouvelles significations ne se produisent pas au hasard, mais qu'elles sont conditionnées, tout au long de l'histoire de la langue « *par les relations entre le système linguistique et les expériences collectives qui traversent la communauté des locuteurs* » (Nickees, 2001, p. 131). On

<sup>701</sup> Vincent Nickees est Maître de conférences en linguistique à l'Université de Lille III.

approche alors, au sein du courant de l'interactionnisme social, les thèses notamment développées par J. Habermas où le langage joue le rôle de médiateur de l'activité collective (Bronckart<sup>702</sup>, 2001).

Par ailleurs, Sapir et Whorf<sup>703</sup> ont montré que la langue dans laquelle on s'exprime n'est pas sans conséquences sur le type de réalité que l'on saisit (A. Chanlat et R. Bedart, 1992). Dans l'hypothèse Sapir-Whorf, il existe un rapport intime entre la langue et les formes de pensée (Journet, 2001). Ainsi, certains types de réalité sont mieux saisis avec certaines langues qu'avec d'autres. L'appellation des choses est importante, non pour les choses elles-mêmes, mais pour ceux qui les appellent en les nommant, rappelle Hagège (1995, p. 169) : « *Si pour les hommes l'univers possède une existence, c'est dans la mesure où leurs langues donnent des noms à ce que leurs sens et leurs machines peuvent en percevoir. Il importe peu aux choses d'avoir des noms ou de ne pas en avoir. Mais il importe beaucoup à l'espèce qui vit au milieu d'elles de leur en donner* ». Nommer ne permet pas de reproduire les choses, mais de les classer par l'action de la pensée. Les mots sont des sources de concepts. Sur ce terrain où les mots (ou plutôt les signes dirait le linguiste) permettent de penser des classements, prendre en compte le nom propre comme unité d'analyse permet d'intégrer dans un corpus textuel français des références de plusieurs cultures et de plusieurs nationalités.

### 3.1.2. Indications pour la lecture des résultats : catégorisation et pondération

Le *patchwork* des noms propres repérés dans la sélection demande un effort de distinction qui se traduit par l'opération plus délicate que constitue la catégorisation, au travers d'un travail de regroupement, ensemble de tâches qui s'apparentent à la condensation des données, celle-ci ne pouvant s'effectuer que par des itérations successives nécessitant des navettes constantes entre condensation et présentation des données (Miles et Huberman, 1991)<sup>704</sup>. De son côté, F. Allard-Poesi (2003, p. 262) considère qu'« *au niveau le plus élémentaire, une catégorie peut être définie comme un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches (...) de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires* ». La catégorisation se fait ici à deux moments, qui correspondent à deux démarches différentes, mais non antagonistes, de traitement de données qualitatives (Allard-Poesi, 2003) : l'une *ex ante*, l'autre *ex post*.

#### 3.1.2.1. La classification des références

Si le comptage des références obéit toujours à une démarche de prélèvement de données au fil du corpus textuel, la mise en œuvre d'une classification obéit à deux logiques distinctes qui interviennent à des moments différents de l'analyse des données. Ainsi la classification

<sup>702</sup> Jean-Paul Bronckart est psycholinguiste et professeur de didactique à l'Université de Genève.

<sup>703</sup> Edward Sapir (1884-1939) et Benjamin Lee Whorf (1897-1941). Whorf fut l'élève de Sapir. Voir « L'hypothèse Sapir-Whorf » (Journet, 2001).

<sup>704</sup> Voir figure 17.

utilisée dans les références spécifiques est produite *a priori*, au moment même du recueil des données. Les références spécifiques sont en fait l'ensemble des unités d'analyse codées *a priori* ou du moins dans les premiers temps du prélèvement des données, car elles émergent d'autant plus naturellement qu'elles sont en quelque sorte *attendues*. En effet, les catégories concernées, à savoir Sport, Entreprise et Coaching, sont directement attachées à l'objet de recherche coaching, à sa contextualisation dans l'entreprise pour le management, et aux origines reconnues au phénomène, *via* le monde du sport.

En revanche dans les références générales (par défaut de spécificité reconnue *a priori*), une classification émerge seulement après le prélèvement des références concernées, leur présentation selon différents modes visuels et surtout leur examen attentif : d'où une classification produite *a posteriori*, de nature inductive. Il s'agit d'un codage de second niveau selon F. Allard-Poesi (2003) appelé codage thématique par Huberman et Miles (1991). Pour faciliter la lecture et la compréhension des résultats, le tableau ci-dessous précise la terminologie utilisée.

<i>Référence</i>	Nom propre figurant à l'intérieur d'un ouvrage coaching
<i>Références générales</i>	Ensemble des références non spécifiques coaching, entreprise ou sport
<i>Références Sport</i>	Ensemble des références spécifiques relatives au monde sportif
<i>Références Coaching</i>	Ensemble des références spécifiques relatives au monde du coaching
<i>Références Entreprise</i>	Ensemble des références relatives aux entreprises, à leurs dirigeants, ou à diverses institutions
<i>Références globales</i>	Ensemble de toutes les références, additionnant les références générales et les références spécifiques.

**Tableau 47 :** Terminologie utilisée *a priori* dans l'analyse bibliométrique

Si le corpus textuel analysé repose bien sur un ensemble constitué de 44 ouvrages originaux de la sélection coaching, seuls 41 apportent réellement leur contribution dans la plupart des comptages qui apparaissent ensuite. En effet, l'ouvrage de Whitmore édité en version enrichie en 1998 reprend intégralement la version antérieure de 1994, avec des ajouts. Donc seule la deuxième version a été traitée. Ensuite deux ouvrages de la sélection, Kinlaw (1997) et Bacal (2001) ne font apparaître aucune référence générale et pratiquement aucune référence spécifique. Enfin l'ouvrage de Lenhardt ayant été traité intégralement dans sa première version de 1992, celle-ci a été conservée telle que dans les sources. En sus, la version 2002 a été comptée comme un ouvrage original pour la partie augmentée. Cette disposition tend à favoriser les références à cet auteur qui, de toute façon, apparaît comme le référent majoritaire dans les ouvrages<sup>705</sup>.

Le décompte de l'ensemble des références répertoriées permet à terme d'en identifier 1804 différentes. Selon la terminologie expliquée *supra*, deux grandes catégories apparaissent, les références générales et les références spécifiques ; parmi ces dernières figurent les références relatives au sport, à l'entreprise et au coaching. L'ensemble est présenté avec les effectifs et les volumes correspondants appréciés en pages, dans le tableau ci-dessous :

<sup>705</sup> Voir *infra* § 3.2.3.

<i>Type de références</i>	<i>Nombre de références</i>	<i>Volume correspondant en pages</i>
<i>Générales</i>	1133	3027
<i>Spécifiques</i>	671	1523
Sport	248	428
Entreprise	233	448
Coaching	190	647
<i>Globales (Cumuls)</i>	1804	4550

**Tableau 48 :** Récapitulatif de l'ensemble des références de toutes les catégories

### 3.1.2.2. *Le poids d'une référence*

Le tableau précédent fait apparaître, pour les différentes catégories de références, une grandeur numérique, appelée volume, par un comptage en pages. Ce point mérite explication. Un extrait de la réflexion sur l'écrit de A. Moles (1971) dans *Sociodynamique de la culture* permet un premier éclairage :

« Le plus évident est le critère fréquentiel : il existe beaucoup de livres sur tel sujet et très peu sur tel autre, il est donc possible de classer ces sujets, ces thèmes par ordre d'importance décroissante. Si on choisit une unité de message, que ce soit la page, le signe ou le Hartley (élément binaire de capacité d'information), on peut attacher à n'importe quel thème une grandeur numérique (...) La véritable difficulté tient dans le fait que les « mots vedettes », les thèmes eux-mêmes qui sont choisis, sont proposés par l'arbitraire de la tradition linguistique, c'est-à-dire précisément par leur fréquence. Nous retrouvons ici une loi très fondamentale de l'esprit humain bien mise en évidence par Willis et Zipp sous le nom de dialectique (rang-fréquence) ou dialectique (catégorie-sous-catégorie), à propos de la classification botanique. »

A. Moles (1971, p. 46)

L'appréciation du poids d'une référence donnée est réalisée au travers de deux grandeurs numériques, une principale et une secondaire, sous l'écriture suivante « référence (X, Y) ». La première grandeur numérique, dite principale et appelée X renvoie à l'ampleur de la référence, et correspond au nombre d'ouvrages différents dans laquelle apparaît la référence au moins une fois. Cet indicateur est considéré comme principal car l'enjeu est d'abord d'apprécier l'ampleur d'une référence par sa répartition même, dans la distribution que constituent les ouvrages individuellement répertoriés, par la présence effective de la référence concernée dans un nombre donné d'ouvrages différents. L'enjeu vient seulement ensuite, et c'est ce que mesure la deuxième grandeur numérique Y, dite secondaire ; il s'agit de prendre en compte, le volume de la référence par l'addition du nombre de pages différentes sur lesquelles elle apparaît, dans le corpus textuel, tous ouvrages confondus. Autrement dit, pour une référence donnée, apparaître dans un ouvrage de plus est considéré comme plus important que apparaître sur une page de plus dans le corpus textuel intégral.

Le nature de l'indicateur X semble légitime, au regard du critère d'ampleur par la répartition d'une référence donnée au sein d'ouvrages différenciés. En revanche la nature de l'indicateur Y qui apprécie le volume d'une référence, aurait pu être, plutôt que le nombre de pages, le nombre d'occurrences, ce mode de comptage se rapprochant alors de la pratique lexicale classique (Allard-Poesi, 2003), notamment mis en œuvre par Boltanski et Chiapello (2002). Deux raisons expliquent la préférence ici donnée au nombre de pages plutôt qu'au nombre d'occurrences pour apprécier le volume d'une référence. La première raison est prosaïque. Le recueil des noms propres effectué au cours de la lecture du texte a été fait en notant à chaque fois la page concernée, ce qui a permis ensuite par la reprise des tableaux constitués, de procéder facilement au comptage de ces pages. La seconde raison est d'ordre méthodologique. La nature très technique, concrète des ouvrages<sup>706</sup> risquait d'induire un poids excessif pour certaines références, si le nombre d'occurrences était pris en compte. Par exemple, des noms de techniques (comme AT et PNL) dans des tableaux ou des fiches techniques, ou encore des noms de personnes (celui d'un coach ou d'une entreprise) dans une interview retranscrite ou une histoire racontée auraient pu apparaître surreprésentés au regard de la morphologie textuelle des ouvrages. Le choix a donc été fait, d'apprécier le poids d'une référence à l'aide de l'unité numérique *page* plutôt que *occurrence*, par souci de simplification prosaïque d'une part, mais aussi par volonté de restitution homogène que la référence soit d'ordre technique ou autre.

En revanche, et c'est là que la pratique pourrait paraître plus contestable, les grandeurs numériques appréciées en pages ont été additionnées à l'intérieur d'une catégorie donnée, pour les différentes références composant la catégorie. Les résultats des sommes ainsi opérées n'ont pas de valeur en absolu, mais en relatif. Ce qui signifie au vu de ce *relativisme numérique* qu'il ne convient pas de considérer isolément tel ou tel volume d'une catégorie donnée, mais de le considérer au regard d'un autre. Le procédé d'addition étant le même partout, la comparaison reste possible entre deux volumes.

Les résultats relatifs aux références spécifiques sont présentés dans le paragraphe 3.2, ceux relatifs aux références générales dans le paragraphe 3.3.

### 3.2. Les références spécifiques

Une référence spécifique est une référence non générale, parce que possédant une famille d'appartenance *a priori*. Alors que les références générales pourront permettre d'apprécier les possibles *lignes forces théoriques* du phénomène coaching dans sa genèse, les références spécifiques témoignent de la possible structuration du phénomène dans son actualité même, comme le premier chapitre a déjà pu le souligner. Ont été isolées dans l'analyse les références relatives aux mondes du sport, des entreprises, et du coaching. Par souci de clarté, le tableau 48 est ici repris, pour situer les références spécifiques dans le contexte global des références.

<sup>706</sup> Voir *supra* section 2.



Les trois catégories, Sport, Entreprise et Coaching, sont successivement appréciées selon une même démarche : d'abord le comptage des références de la catégorie concernée et ensuite la mise en relief des références singulières les plus fréquentes en son sein.

Type de références	Nombre de références	Volume correspondant en pages
Générales	1133	3027
Spécifiques dont	671	1523
Sport	248	428
Entreprise	233	448
Coaching	190	647
Globales (Cumuls)	1804	4550

**Tableau 49 :** Mise en relief des catégories Sport, Entreprise et Coaching au sein des références

### 3.2.1. Références spécifiques Sport

Le premier chapitre a permis de souligner les origines sportives du coaching. Cette appréciation est confirmée par le constat de l'existence de 248 références spécifiques relatives au monde du sport, ce qui représente 13,74 % de l'ensemble des références globales (248 pour 1804). Ainsi dans un ensemble d'ouvrages à destination du management, *une référence sur 7 environ est relative au monde du sport*. Si ce résultat n'est pas inattendu au regard des origines sportives du coaching, mises en relief dans le premier chapitre, ce point mérite d'être encore ici souligné au regard du public destinataire du ressort du monde managérial. Le tableau ci-dessous fait le point sur la répartition cumulée des références concernées.

Nb d'ouvrages concernés	Nb de références	Cumul références	Volume références en pages	Cumul volumes en pages
6	1	1	13	13
5	1	2	29	42
4	0	2	0	42
3	0	2	0	42
2	10	12	29	71
1	236	248	357	428
	248		428	

*Indications de lecture du tableau :* Sur la première ligne du tableau, une première référence (il s'agit de *Noah*) apparaît dans 6 ouvrages différents, ce qui représente un volume de 13 pages différentes qui comportent la référence.

**Tableau 50 :** Comptage de l'ensemble des références spécifiques Sport

Il est à remarquer que la très grande majorité des références en question est très dispersée dans la mesure où 236 références sur 248, soit 95,16 % n'apparaissent que dans un seul ouvrage (pour un volume en pages de 83,41 %, soit 357 pour 428). Cela signifie que dans

cette catégorie de références, *le poids global de la catégorie Sport est davantage à prendre en compte que sa composition*. Le tableau ci-dessous fait néanmoins le point des principales références singulières émergentes dans la catégorie.

Rang	Références	Nb d'ouvrages	Nb de pages
1	Noah	6	13
2	Jacquet	5	29
3	Ferguson	2	7
4	Cantona	2	4
4	Herrero	2	4
6	Connors	2	2
6	Deschamps	2	2
6	Goethals	2	2
6	Holmes	2	2
6	Redgrave	2	2
6	Santini	2	2
6	Zidane	2	2

**Tableau 51** : Les principales références Sport classées par fréquence d'utilisation

12 références apparaissent dans 2 ouvrages au moins et 6 au plus. Les deux références principales qui émergent sont : Yannick Noah (6, 13) et Aimé Jacquet (5, 29), deux figures de victoire sportive de nature à illustrer *l'honneur national*. La popularité de Yannick Noah, classé premier, dans la catégorie Messieurs, par la Fédération Française de Tennis en 1983<sup>707</sup> est ici confirmée ; le tennisman, après sa carrière de sportif, a endossé les habits de l'entraîneur, puis ceux de l'artiste. À souligner ensuite, la reconnaissance attendue envers le coach de l'équipe de France, Aimé Jacquet lors de la victoire française de 1998 en coupe du monde de football<sup>708</sup>. Par ailleurs, 1998 est l'année à partir de laquelle le coaching prend une importance accrue, ne serait-ce qu'au travers du nombre d'ouvrages publiés sur cette thématique.

Parmi d'autres thèmes, la dialectique de la victoire et de l'échec, comme vecteur d'apprentissage, semble au cœur des réflexions des auteurs qui apprécient le coaching à partir de sa dynamique sportive. Les extraits ci-dessous d'interviews de coachs sportifs, rapportés par Bellenger (2003), illustrent cette dynamique :

<sup>707</sup> Source : Quid 1984. Notons que Yannick Noah figure en photo sur la couverture de l'encyclopédie, en tant que premier vainqueur français des internationaux de France de Roland-Garros, depuis la victoire de M. Bernard en 1946.

<sup>708</sup> La K7 du film « Les yeux dans les bleus » qui raconte l'épopée de l'équipe de France coachée par Aimé Jacquet est utilisée par certains formateurs en management (voir en annexe 3, l'entretien avec V.G.).

« Le coach sportif incarne tout sauf le perpétuel<sup>709</sup> gagnant. Les grands coachs le disent, quand ils s'adressent au personnel des entreprises : le sport confronte nécessairement autant à l'expérience de l'échec, qu'à la manière de vivre et de renouveler la victoire, c'est en ce sens qu'il est enrichissant :

- pour **Aimé Jacquet**, « c'est avec les défaites qu'on progresse, même si cela peut paraître bizarre ! Parce que dans la victoire, on parle, personne n'écoute... Mais dans la défaite, si on arrive à capter son groupe, là on fait du travail »

- pour **Pierre Berbizier**, ex-entraîneur de l'équipe de France de rugby, « c'est la victoire qui rend con »

- pour **Jean Todt**, manager de l'écurie **Ferrari**, « le plus important dans ce métier c'est de savoir perdre plutôt de savoir gagner » ».

L. Bellenger (2003, p. 37-38)

### 3.2.2. Les références spécifiques Entreprise

233 références spécifiques relatives au monde de l'entreprise, dans une acception large, sont répertoriées dans la sélection. Cela signifie que des institutions, des organismes ont été repris. Il faut toutefois souligner que les noms d'entrepreneurs (les personnes physiques) n'ont pas été systématiquement relevés au profit du nom de l'entreprise (les personnes morales). Au sein de l'ensemble, **plus d'une référence sur 8 est relative à une entreprise** (233 références spécifiques Entreprise sur 1830 références globales). Le tableau ci-dessous présente la répartition des références spécifiques entreprise.

Nb d'ouvrages concernés	Nb de références	Cumul références	Volume références en pages	Cumul volumes en pages
6	1	1	25	25
5	0	1	0	25
4	1	2	24	49
3	11	13	59	108
2	25	38	64	172
1	195	233	276	448
	233		448	

Indications de lecture du tableau : Sur la première ligne du tableau, une première référence (il s'agit de *IBM*) apparaît dans 6 ouvrages différents, ce qui représente 25 pages différentes

**Tableau 52** : Comptage de l'ensemble des références spécifiques Entreprise

Comme dans le cas précédent, il faut souligner une majorité de références isolées puisque 195 références singulières sur 233 dans cette catégorie n'apparaissent que dans un seul ouvrage, soit 83,69 % (pour un volume exprimé en pages de 61,6 %). Cependant la dispersion est moindre que pour les références Sport, dans la mesure où 13 références apparaissent dans trois ouvrages au moins, laissant supposer que des entreprises n'hésitent pas à communiquer

<sup>709</sup> « perpétuel » est en italiques dans le texte original.

(ou à laisser informer) sur leurs pratiques en matière de coaching. Si le coaching a pu être considéré progressivement comme un marqueur social<sup>710</sup>, pour le dirigeant ou le responsable qui y fait appel, il semble pouvoir devenir un élément de communication pour des entreprises qui souhaitent mettre en relief la pratique coaching au sein des *bonnes pratiques*. Les références Entreprise apparaissent clairement dans la liste présentée dans le tableau ci-dessous.

Rang	Références	Nb d'ouvrages	Nb de pages
1	IBM	6	25
2	SNCF	4	24
3	Renault	3	12
4	Ford	3	8
4	HEC	3	8
6	Martin	3	6
7	France Telecom	3	4
7	General Electric	3	4
7	McKinsey	3	4
7	Polytechnique	3	4
11	Ernst & Young	3	3
11	La Poste	3	3
11	Xerox	3	3

**Tableau 53** : Les principales références Entreprise classées par fréquence d'utilisation

Les 13 références qui apparaissent concernent toutes des entreprises ou des institutions sauf une. Il s'agit de Bertrand Martin dont l'aventure est relatée dans l'ouvrage *Oser la confiance* (1996). L'ouvrage (Martin *et al.*, 1996) rend compte des différentes phases de l'épopée. Nommé à 55 ans à la tête de la filiale, en période de difficulté financière dans la tourmente de la crise de la construction navale française, Bertrand Martin, animé par le désir de « *Sauver ce qui pouvait être sauvé* » (p. 18) adopte un positionnement inhabituel pour un dirigeant en demandant aux membres du personnel d'apporter leurs idées et solutions plutôt qu'en définissant lui-même une stratégie *a priori*.

Deux ensembles apparaissent, les entreprises internationales d'obédience américaine d'une part et les hexagonales d'autre part. Ainsi IBM (6, 25) apparaît en tête du classement suivi de près par la SNCF (4, 24), Renault (3, 12) et Ford (3, 8). Deux cultures différentes du coaching, en continuité avec les conclusions formulées au premier chapitre, semblent prendre place au travers des cultures nationales : la première d'obédience plutôt anglo-saxonne, marquée par le *coaching interne* dans ses déclinaisons formation et management, la seconde plus hexagonale, à l'origine plus élitiste, marquée par le *coaching externe* pour les cadres à haut potentiel. Les mots de Forestier (2002) illustrent ce point :

<sup>710</sup> Voir chapitre 1, § 2.2.4.2. et Minvielle (2002).

« **IBM et Renault** mènent de véritables politiques de management des cadres liées à des modèles de compétence. Le coaching est un moyen donné aux managers pour les aider à améliorer leurs performances. Mais la manière d'associer les coachs à cette démarche varie selon ces sociétés. Chez **IBM** on ne jure que par les coachs internes, alors que chez **Renault** on a choisi de faire appel à des coachs externes (...)

Le responsable de la plus grande centrale thermique d'**EDF** en a tiré [du coaching] un grand profit professionnel mais aussi personnel. En règle générale, les dirigeants ont été les premiers à se faire coacher ».

Forestier (2002, p. 151)

Par ailleurs, une interview de Mia Vanstraelen, Directeur Learning IBM Europe par son coach Annie Martinez, instuctor et coach de IBM Global Sales University, illustre l'imbrication du coaching, aussi bien avec la formation qu'avec le management, en préface de l'ouvrage belge de Goudsmet *et al.* (2003) :

« La stratégie d'**IBM** reconnaît le coaching comme un élément important de l'approche informelle de la formation. Afin de nous assurer un meilleur retour sur investissement de nos offres internes de formation, certaines de ces offres sont suivies de séances de coaching. En faisant le lien entre l'apprentissage et l'expérience quotidienne, le coaching permet de mieux intégrer les nouvelles compétences. (...) Notre organisation s'appuie sur les standards internationaux de coaching tels que ceux décrits par l'**ICF** (International Coach Federation). (...) Le coaching est à la fois un style de management et une compétence de leadership au sein d'**IBM**. Car nous sommes conscients de son impact sur les résultats. »

M. Vanstraelen citée par A. Goudsmet *et al.* (2003, p. XIV)

### 3.2.3. Les références spécifiques Coaching

Les références spécifiques Coaching représentent ici environ un quart de l'effectif de références spécifiques (190 références coaching pour 671 références spécifiques, soit 28,32 % exactement). Mais les références Coaching se répartissent sur un volume de pages plus conséquent que les deux catégories précédentes (646 pages en coaching pour 428 en sport et 448 en entreprise) ce qui traduit un volume relatif de 42,44 % (646 pages de références coaching pour un volume cumulé de 1522 pages de références spécifiques).

Ce volume de pages peut traduire le poids que pèsent les mots et les noms relatifs au coaching et figurer la place que s'octroient les discours de coachs ou d'observateurs sur le coaching en action, tendant à souligner que le phénomène a une existence intrinsèque au plan du dire, à côté du faire, même si dire c'est parfois aussi faire (Austin, 1970)<sup>711</sup>.

<sup>711</sup> L'ouvrage de Austin *How to do things with words* (1962) traduit en français par *Quand dire c'est faire* (1970) a marqué un tournant dans la philosophie du langage, mettant notamment en relief la catégorie des mots dits « performatifs ».

Par rapport aux autres références spécifiques, *les références Coaching sont plus concentrées* (effectif moindre, mais présence accrue), ce qui pourrait inviter à parler du *petit monde du coaching*. Le tableau ci-dessous présente la répartition des références spécifiques coaching.

Nb d'ouvrages concernés	Nb de références	Cumul références	Volume références en pages	Cumul volumes en pages
19	1	1	69	69
15	1	2	33	102
8	2	4	35	137
7	2	6	40	177
6	3	9	29	206
5	2	11	24	230
4	7	18	56	286
3	10	28	55	341
2	15	43	44	385
1	147	190	263	647
	190		647	

Indications de lecture du tableau : Sur la première ligne du tableau, une première référence (il s'agit de *Lenhardt*) apparaît dans 19 ouvrages différents, ce qui représente 69 pages différentes.

**Tableau 54** : Comptage de l'ensemble des références spécifiques Coaching

Au vu de ce second tableau, le profil de la répartition est bien celui qui présente le plus haut degré de concentration au regard des autres catégories répertoriées en amont. En effet, seules 147 références n'apparaissent que dans un seul ouvrage parmi les 190 listées, ce qui représente 77 % des références spécifiques coaching (contre 95,16 % pour la catégorie Sport et 83,69 % pour la catégorie Entreprise). Ces chiffres pourraient indiquer que le coaching est bien en train de se structurer autour des 23 % autres références, c'est-à-dire de quelques noms phares, que ceux-ci désignent des organismes ou des personnes. Le tableau 55 fait un état des lieux hiérarchisé en la matière.

Dans un souci de clarté, il convient de préciser quelques points de méthode. Dans cette partie de l'analyse, ont été considérées comme une seule référence singulière, des appellations doubles issues des ouvrages coaching écrits en binôme (comme Gautier Vervisch (2000) par exemple) dans le souci de simplifier les comptages. En revanche ont été agrégées les références relatives à un auteur donné (par exemple, les références à Chavel (2001) et Chavel (2003) - qui constituent deux ouvrages coaching -, sont agrégées dans une seule référence, de même Hévin et Turner (2002) avec Turner et Hévin (2000)). D'autre part Eric Albert apparaît deux fois, une première fois chez Albert et Emery, comme co-auteur au sein d'une référence singulière (qui relève de l'ouvrage coaching Albert et Emery (1999)), et une seconde sous la forme Albert isolée, comme acteur du coaching.

Par ailleurs, il convient de remarquer que dans cette catégorie de références spécifiques Coaching, la dimension française revient en force en face de la dimension anglo-saxonne. Sur les 28 références répertoriées dans le tableau ci-dessus, seules trois sont d'obédience anglo-saxonne : Whitmore (15, 33), ICF (5, 16) et Kinlaw (3, 3). De plus il faut préciser que l'ICF (International Coach Federation) développe une branche française<sup>712</sup>, ce qui explique peut-être son voisinage dans le classement avec la, pour l'instant, très hexagonale SFCoach.

<sup>712</sup> Depuis 2001 (Beaudouin, 2004b).

Rang	Références	Nb d'ouvrages	Nb de pages
1	Lenhardt	19	69
2	Whitmore	15	33
3	Devillard	8	22
4	Delivré	8	13
5	SFC	7	29
6	Gauthier Vervisch	7	11
7	Stacke	6	13
8	Turner Hévin	6	10
9	Higy-Lang Gellman	6	9
10	ICF	5	16
11	Longin	5	8
12	Cruellas	4	14
13	Chavel	4	11
14	Leleu	4	9
15	Transformance	4	7
16	International Mozaïk	4	6
17	Forestier	4	5
18	Ortega	4	4
19	Blanc-Sahnoun	3	9
20	Darmouni	3	8
21	Syntec	3	8
22	Cohen	3	6
23	Cardon	3	5
23	Maisons	3	5
25	Albert	3	4
25	Dôjô	3	4
27	Albert Emery	3	3
27	Kinlaw	3	3

**Tableau 55 :** Les références spécifiques Coaching classées par fréquence d'utilisation

En considérant maintenant plus spécifiquement au sein de cet ensemble, les valeurs relatives aux auteurs des ouvrages coaching, on s'aperçoit que les références Lenhardt (19, 69) et Whitmore (15, 33) se détachent. Ces deux auteurs ont été publiés dès le début de la période considérée, ils bénéficient donc logiquement d'une antériorité favorable. De plus chacun a produit une deuxième version enrichie, et ce en deux langues, anglaise et française :

- l'ouvrage de Lenhardt, édité en français en 1992, est proposé dans une édition enrichie en 2002, et a été publié également en version anglaise chez Macmillan en 2002<sup>713</sup>.
- l'ouvrage de Whitmore, édité en 1992 pour la version anglaise et en 1994 pour la version

<sup>713</sup> Un précédent livre de Lenhardt *Engagements, espoirs et rêves* (Godard et Lenhardt, 1998) avait également été publié à Londres chez Palgrave sous le titre *Transformational Leadership* en 1999.

française, voit une édition enrichie en 1998, avec un changement de titre. Le livre a été traduit en dix langues, et l'édition 2001 annonce 100 000 exemplaires vendus.

Derrière la façade bien lisse du tableau ci-dessus, existe un tissage de liens qu'il est judicieux de tenter de figurer pour apprécier les relations susceptibles de représenter la trame du petit monde du coaching en France. À partir de différents recoupements, certainement incomplets, principalement issus de l'exploration empirique menée dans le premier chapitre et des résultats de l'analyse des références spécifiques Coaching, la figure ci-dessous peut être dressée.

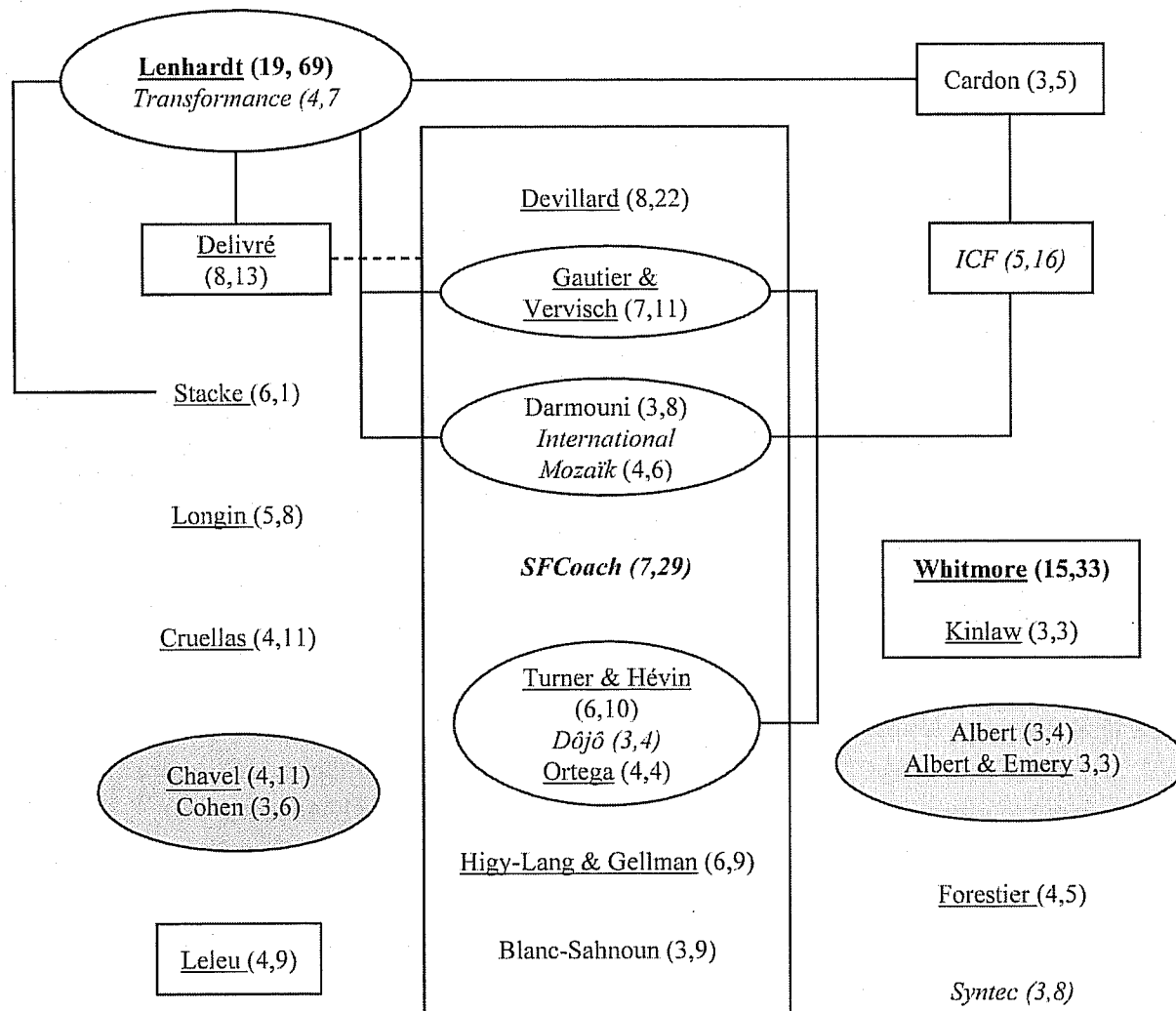


Figure 23 : Le réseau coaching

Les références spécifiques Coaching citées au moins dans trois ouvrages différents apparaissent avec leurs grandeurs numériques : elles sont en caractères gras pour les plus importantes, en italiques pour les références institutionnelles et soulignées pour les références qui sont des auteurs coaching. Il convient également de remarquer que 17 références sont soulignées, correspondant à des auteurs coaching, contre 10 seulement non soulignées, ce qui



permet de supposer que les auteurs coaching avec 63 % des références coaching mobilisatrices apportent une contribution significative à la structuration du coaching.

Par ailleurs, les encadrés de la figure ci-dessus dessinent des proximités, professionnelles quand ils sont ovalisés, et aux frontières moins nettes que ne laisse entrevoir leur tracé ; les grisés, quant à eux, représentent des espaces d'affiliation d'essence institutionnelle ou culturelle, les traits de jonction dessinent des relations privilégiées, éventuellement en couleur pour traduire leur émanation d'origine, en pointillé si la relation n'est plus actuelle.

- Au cœur de la figure apparaît sur fond blanc un premier grand groupe avec la Société Française de Coaching, à laquelle une place importante a été reconnue dans le premier chapitre, quant à une mission de structuration du phénomène en France, avec SFCoach (7, 29) et les membres Devillard (8, 22,) Gautier et Vervisch (7, 11), Turner et Hévin (6, 10), Higgy-Lang et Gellman (6, 9), Ortega (4, 4), Blanc-Sahnoun<sup>714</sup> (3, 9), Darmouni (3, 8) ; également Delivré (8, 13) et Leleu (4, 9) qui, bien que membres fondateurs en 1996-1997, ont ensuite quitté la Société. Gautier, Vervisch et Hévin ont tous trois travaillé à la Cegos.
- À l'intérieur de ce groupe principal, il convient de discerner un sous-groupe avec le Dôjô (3, 4) organe de formation et de développement personnel porté par ses deux fondateurs Hévin et Turner (6,10) et dont se réclame Ortega<sup>715</sup> (4, 4) qui s'est formé au Dôjô.
- En haut à gauche, un groupe originel peut être apprécié autour de la référence clé que constitue Lenhardt (19, 69) et de son cabinet de formation Transformance (4, 7) où se sont formées Gautier et Vervish (7, 11). Historiquement un autre organe de formation antérieur, Transformation avait permis à Darmouni (3, 8), Cardon (3,5) de rencontrer Lenhardt. Cardon et Lenhardt ont écrit un livre ensemble sur l'AT en 1979. Delivré (8, 13) fait également très fortement référence à Lenhardt et à l'AT dans son ouvrage (2002).
- Lenhardt (19, 69) et Stacke (6, 13) sont tous deux experts APM (Association pour le Progrès du Management).
- En haut à droite, les anglo-saxons figurent en gris clair avec Whitmore (15, 33), Kinlaw (3, 3), l'ICF (5, 16). Danièle Darmouni a obtenu l'accréditation ICF pour l'école européenne de formation au coaching qu'elle dirige, International Mozaïk (4, 6)<sup>716</sup>.
- À droite au milieu, en gris moyen, autour de l'IFAS (Institut Français de l'Anxiété et du Stress), Albert (3,4) et Albert et Emery (3,3).
- À gauche, en gris foncé, autour du cabinet Mediator International (qui n'apparaît pas sur la figure), Cohen<sup>717</sup> (3, 6) et Chavel (4, 11).
- Enfin un groupe d'indépendants, ou du moins pour lesquels nous n'avons pas su ou pu établir de liens explicites : Cruellas (4, 11), Longin (5, 8), Stacke (6, 13) à gauche et des observateurs à droite avec Forestier (4,5) qui est journaliste et le Syntec (3, 7), syndicat professionnel.

<sup>714</sup> Pierre Blanc-Sahnoun, cofondateur de la Compagnie des Coachs, a publié un livre en 2004 intitulé *Business Blues, Manuel de survie au bureau* qui comporte un chapitre sur le coaching.

<sup>715</sup> L'ouvrage de J.-M. Ortega (1998), est préfacé par J. Turner et B. Hévin qui furent ses formateurs.

<sup>716</sup> L'information provient de Forestier (2002, p. 88).

<sup>717</sup> D. Cohen, Président de Médiateur International a préfacé l'ouvrage de Chavel (2001) et celui de Caby (2002).

### 3.3. Les références générales

Le tableau de l'ensemble des références globales (avec toutes les catégories) est ici repris, ce qui permet de constater que sous le vocable références générales figure la catégorie la plus importante, au plan quantitatif avec environ les deux tiers des références (62,8 % exactement) et la plus délicate au plan qualitatif, car cette catégorie est plus diffuse, appelant une classification progressive en son sein.

Type de références	Nombre de références	Volume correspondant en pages
<b>Générales</b>	<b>1133 (62,8 %)</b>	<b>3027 (66,59 %)</b>
<i>Spécifiques</i>	671 (37,2%)	1519 (33,41 %)
Sport	248	428
Entreprise	233	445
Coaching	190	646
<i>Globales (Cumuls)</i>	1804 (100 %)	4546 (100 %)

**Tableau 56 :** Mise en relief des références générales au sein des références globales

Conformément à la procédure adoptée précédemment, les résultats sont d'abord présentés par fréquence d'utilisation. Puis les résultats sont agrégés en quatre thématiques principales qui émergent après examen, au travers d'une démarche inductive dans une catégorisation dite de deuxième niveau.

#### 3.3.1. Les références générales par fréquence d'utilisation

Le tableau 57 fait état de l'ensemble des références générales, utilisées dans les ouvrages coaching. 1133 références générales différentes sont répertoriées, pour un volume mesuré en valeur relative de 3027 pages.

Il faut remarquer que près de 75 % des références (soit 849 sur 1133) n'apparaissent que dans un seul ouvrage, et la plupart du temps sur une seule page dans l'ouvrage concerné (1079 pages pour 849 références), soit 1,27 page en moyenne par référence. Ensuite 145 références apparaissent dans deux ouvrages sur 406 pages et 55 dans trois ouvrages sur 247 pages. Ces références qui apparaissent dans trois ouvrages au plus constituent un ensemble vaste (93,47 % des références, soit 1059 sur 1133) mais relativement peu pertinent au regard du collectif que figure l'ensemble du corpus textuel des 44 ouvrages coaching.

En revanche, les références qui apparaissent au-delà, c'est-à-dire dans 4 ouvrages ou plus, présentent un intérêt, dans leur redondance même au sein des ouvrages, puisqu'à partir de ce nombre, environ 10% au moins des ouvrages sont concernés (10 à 45 % en fait). Le tableau 58 liste explicitement ces références, au nombre de 84, qui apparaissent dans 4 ouvrages au moins et 18 au plus. Ces 84 références représentent 7,53 % de l'ensemble des références générales existantes (84 parmi 1133), tout en pesant dans l'ensemble. En effet elles occupent 42,7% du volume des références utilisées (1289 pour 3027 pages), chaque page pouvant comporter plusieurs références.

<i>Nb d'ouvrages concernés</i>	<i>Nb de références</i>	<i>Cumul références</i>	<i>Volume références en pages</i>	<i>Cumul volumes en pages</i>
18	1	1	43	43
17	2	3	146	189
16	1	4	30	219
15	1	5	40	259
14	0	5	0	259
13	3	8	123	382
12	2	10	57	439
11	1	11	25	464
10	2	13	31	495
9	7	20	149	644
8	5	25	69	713
7	12	37	165	878
6	13	50	137	1015
5	10	60	87	1102
4	25	84	187	1289
3	55	139	247	1541
2	145	284	406	1947
1	849	1133	1079	3027
	<b>1133</b>		<b>3027</b>	

*Indications de lecture* : Sur la première ligne du tableau, une première référence (il s'agit de *Socrate*) apparaît dans 18 ouvrages différents, ce qui représente 43 pages différentes. Ensuite, sur la ligne suivante, deux références (il s'agit de *Maslow* et de *PNL*) apparaissent chacune dans un ensemble de 17 ouvrages, ces deux ensembles n'étant pas forcément les mêmes.

**Tableau 57** : Comptage de l'ensemble des références générales

Une lecture des fréquences d'utilisation par référence singulière donne la primauté à Socrate, confirmant la pertinence de l'attention portée au *père spirituel* du coaching et à la maïeutique<sup>718</sup>, et à *l'Archipel des sophistes* de Martinet (1990b)<sup>719</sup>. Apparaissent ensuite la PNL (Programmation neuro-linguistique), Maslow puis Rogers, Freud, suivis de près par l'AT (Analyse Transactionnelle), Erickson, Watzlawick et Bateson.

<sup>718</sup> Voir chapitre 1, § 1.1.2.

<sup>719</sup> Voir *supra* § 2.2.3.2.

Rang	Références	Nb d'ouvrages	Nb de pages	Rang	Références	Nb d'ouvrages	Nb de pages
1	Socrate	18	43	43	Kahler	6	10
2	PNL	17	110	44	Drucker	6	9
3	Maslow	17	36	45	Machiavel	6	9
4	Rogers	16	30	46	Aristote	6	8
5	Freud	15	40	47	Zen	6	8
6	A.T.	13	77	48	Einstein	6	7
7	Erickson	13	24	49	Bennis	6	6
8	Watzlawick	13	22	50	Sartre	6	6
9	Gestalt	12	32	51	Kets de Vries	5	20
10	Bateson	12	25	52	Systemique	5	11
11	Jung	11	25	53	De Gaulle	5	6
12	Palo Alto	10	19	54	Fayol	5	9
13	Bible	10	12	55	Pareto	5	9
14	Berne	9	39	56	Mayo	5	7
15	Bandler et Grinder	9	20	57	Sérieyx	5	7
16	Taylor	9	36	58	Karpman	5	6
17	Perls	9	21	59	Laborit	5	6
18	Ulysse	9	12	60	Sénèque	5	6
19	Descartes	9	11	61	Ennéagramme	4	30
20	Mentor	9	10	62	360°	4	19
20	Gallwey <sup>720</sup>	8	21	63	Aubert et de Gaulejac	4	15
22	Blake et Mouton	8	13	64	Lowen	4	11
23	Goleman	8	13	65	Malarewicz <sup>721</sup>	4	9
24	Hudson	8	12	66	Génelot	4	8
24	Bandler	8	10	67	Mintzberg	4	8
26	Dilts	7	30	68	TMS	4	8
26	Crozier	7	14	69	English	4	6
26	PCM	7	18	70	Lewin	4	7
29	Herzberg	7	16	71	Valéry	4	6
29	Korzybski	7	14	72	Aubrey	4	5
31	Napoléon	7	14	73	Covey	4	5
32	Jésus-Christ	7	12	74	Damasio	4	5
33	Senge	7	12	75	Fiedler	4	5
34	Platon	7	11	76	Heidegger	4	5
35	Hersey et Blanchard	7	9	77	Kourilsky-Belliard	4	5
36	Piaget	7	8	78	Le Saget	4	5
37	Télémaque	7	7	79	Montaigne	4	5
38	MBTI	6	19	80	Voltaire	4	5
39	Bouddha	6	15	81	Peter	4	4
40	Morin	6	15	82	Reich	4	4
41	Lacan	6	13	83	Kennedy	4	4
42	Dieu	6	12	84	Watzlawick <i>et al.</i>	4	4

**Tableau 58 :** Liste des 84 premières références générales classées par fréquence d'utilisation

### 3.3.2. Les principales thématiques au sein des références générales

Huberman et Miles (1991, p. 117) précisent : « *Il ne suffit pas de désigner ou de classer ce qu'on a sous les yeux. Il faut comprendre les « patterns », les récurrences, les pourquoi. (...) Le fondement de l'investigation réside dans la quête de « régularités repérables » de la part*

<sup>720</sup> Tim Gallwey aurait aussi pu être également classé dans la catégorie Sport ou dans la catégorie Coaching au regard de ses publications.

<sup>721</sup> J.-A. Malarewicz, auteur en 2003 d'un livre sur le coaching est ici référencé pour ses publications antérieures.

*du chercheur* ». Pour tenter d'apprécier ces patterns, il convient de regrouper les segments de données que constituent les références « *en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques* » (Miles et Huberman, 1991, p. 118). Un premier paragraphe prend le temps de considérer les difficultés relatives à une démarche inductive en matière de codage des données et le mode de résolution adopté dans le contexte des références générales. Un deuxième paragraphe présente le contenu des quatre thématiques finalement identifiées. Enfin un troisième paragraphe discute les résultats du codage thématique effectué.

### 3.3.2.1. *Considérations méthodologiques relatives à une catégorisation inductive*

Ranger les 84 références générales les plus fréquentes dans des *boîtes* thématiques qu'il faut pouvoir fabriquer et nommer (Allard-Poesi, 2003), demande la mise en œuvre de ces deux actions que supposent les termes *fabriquer* et *nommer*, autour d'un travail de conception où intuition et rigueur doivent cohabiter. En effet, autant pour les références spécifiques le codage *a priori* en catégories Sport, Entreprise et Coaching était relativement clair, *porté* en quelque sorte par le travail réalisé au sein du chapitre 1, autant le codage *a posteriori* des références générales a nécessité de nombreuses tentatives avant d'aboutir à une catégorisation plausible et argumentée. « *Les données du terrain n'ont jamais une structure logique intrinsèque, ni même une logique immédiatement perceptible. La construction d'une thématique donne un ordre au foisonnement du réel* » rappelle Wacheux (1996, p. 234-235).

Ainsi identifier des thématiques se réalise dans un travail d'induction qui mobilise différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories sur le continuum description-interprétation (Allard-Poesi, 2003, p. 263). Alors que la catégorisation *a priori* relative aux références spécifiques procédait d'abord d'un niveau descriptif, la catégorisation *a posteriori* relative aux références générales relève d'un niveau d'inférence plus interprétatif.

Le travail d'induction mené pour identifier des thématiques au sein des références générales s'est aidé d'agrégations antérieures existantes, ayant abouti à des systèmes de classifications plausibles et reconnus, mais dont les frontières ne sont pas forcément figées. Différents documents d'analyse, de synthèse ou de réflexion épistémologique ont été consultés, sans pour autant permettre à la présente recherche de se calquer un système pré-existant. Dans l'esprit du « *journal de la recherche* » recommandé par Wacheux (1996, p. 232) aux chercheurs qualitatifs, une synthèse des consultations effectuées peut être ici utilement retracée, ces consultations ayant nourri le travail d'induction.

D'abord, pour la partie des références générales en lien avec les aspects humains, deux documents principaux ont été utilisés : un dossier de classification sur « Les formations au développement personnel » (*Actualités de la formation permanente*, 1997) et un ouvrage de synthèse sur *L'École de Palo Alto* (Marc et Picard, 2000). Ensuite, pour les références à

coloration académique, diverses sources ont été investiguées<sup>722</sup>. Par ailleurs sur un plan plus technique, un « *dictionnaire des thèmes* » (Wacheux (1996, p. 233) a été constitué pour réduire les données : « *Au-delà de la fonction opératoire, la construction d'un dictionnaire des thèmes favorise la maîtrise progressive des données et active le processus analytique* » explique F. Wacheux (1996, p. 234). Une double lecture initiale a été opérée : d'abord disciplinaire (à quelle discipline est-il possible de rattacher la référence ?) et ensuite par rapport aux grandeurs de Boltanski et Thévenot (1997) (de quel monde relève la référence ?). En effet « *le qualitatif classe un phénomène en forçant le lien entre la réalité et le référentiel* » selon Wacheux (1996, p. 233), mais à condition que le référentiel convienne...

En effet, au regard de l'ampleur hétéroclite des références utilisées dans les ouvrages coaching, il a fallu aménager la démarche. Ainsi, dès que le travail de recueil des données s'est révélé suffisamment consistant pour apprécier les fréquences effectives des références, la procédure a privilégié la mise en œuvre d'une démarche hiérarchisée et interprétative, qui a favorisé la classification d'abord des références les plus fréquentes pour générer des thématiques *ad hoc* sans recourir à une classification exclusive préexistante, tout en pouvant emprunter à des typologies classiques. Ces thématiques *ad hoc* prennent d'abord en compte le contexte même des ouvrages coaching, leur ancrage dans une *culture populaire managériale* (en prolongeant l'appellation utilisée par J. Bruner, 2001), la dynamique d'action prégnante, la démarche humaniste en toile de fond et les techniques de communication comme outillant la relation interpersonnelle. Une réduction a ensuite été opérée au sein du dictionnaire des thèmes finalement constitué sur un mode plus contingent qu'académique pour ne conserver que deux niveaux de codage thématiques : 4 thématiques principales, qui constituent davantage des pôles d'attraction dominants que des boîtes fermées, avec 4 à 9 sous-thématiques par pôle, soit 28 sous-thématiques au total.

### 3.3.2.2. Contenu des quatre thématiques

La classification opérée intègre la culture managériale des praticiens et l'esprit pragmatique qui anime en général l'écriture des auteurs au détriment d'une taxinomie plus académique. Ainsi certaines références, voire certaines sous-thématiques, auraient-elles pu faire l'objet d'un rattachement différent que celui ici effectué. Il est important de garder ce critère de choix présent à l'esprit, lors de l'appréciation de la présentation des références ainsi codifiées. En cas de difficulté pour opérer le classement d'une référence donnée, le retour au texte source a permis de trancher. Le contenu de chaque thématique est présenté exhaustivement (les 84 premières références présentes dans quatre ouvrages au moins sont ici recensées) ; chaque thématique est ensuite illustrée au travers d'extraits du corpus textuel, où apparaissent en gras les références que nous soulignons.

<sup>722</sup> Notamment la classification des sciences réalisée par Piaget et reprise par J.-L. Le Moigne, (1990) principalement pour la partie relative aux sciences de l'ingénierie ; également la réflexion de A. Giré (1988) avec d'une part, le chapitre sur « L'Archéologie des systèmes » (p. 19-60) et d'autre part, la partie sur les « Prolégomènes à une méthode ouverte » (p. 149-201).

### 3.3.2.2.1. Management et organisation

Une première thématique permet de ranger les références relatives *au management et à l'organisation*, au travers d'aspects (psycho)-sociologiques ou/et gestionnaires. Elle répond à la question : *comment manager (notamment les hommes) dans les organisations ?*

- la gestion et le management *US* : Taylor (9, 36), Drucker (6, 9), Mintzberg (4, 8)
- le management français : Fayol (5,9), Sérieyx (5, 7), Gévelot (4, 8), Le Saget (4, 5)
- les outils de développement d'équipe : techniques feed-back 360° (4, 19), TMS (4, 8)
- le leadership : Blake et Mouton (8, 13), Hersey et Blanchard (7, 9), Kets de Vries (5, 20), Bennis (6, 6), Fiedler (4, 5)
- l'apprentissage professionnel et personnel : Gallwey (8, 21), Hudson (8, 12), Senge (7, 12), Covey (4, 5), Aubrey (4, 5)
- la psycho-sociologie des organisations : Crozier (7, 14), Pareto (5, 9), Mayo (5, 7), Aubert et de Gaulejac (4,15), Lewin (4, 7)
- les grands stratèges : Napoléon (7, 14), Machiavel (6, 9), De Gaulle (5, 6), Kennedy (4, 4)
- le principe de Peter : Peter (4, 4).

Une colonne vertébrale émerge dans cette thématique au travers d'une quête de performance, légitime en gestion<sup>723</sup>, le plus souvent dans une perspective anglo-saxonne. Par ailleurs une double tendance se dessine : d'une part il s'agit d'identifier des invariants par la pensée stratégique notamment, et d'autre part il convient de s'adapter à l'évolution des contextes et des pratiques *ad hoc*, en mobilisant intellectuellement et comportementalement les individus au service du collectif organisationnel. Ainsi, Taylor (9, 36) marque « *l'étape* » qui est à dépasser comme le propose Cruellas (1993, p. 27) en parlant de « *grandeur et décadence de la rationalité absolue* ». Il explique sommairement :

« Voici **Taylor** et l'apogée moderne de l'homme objet et de la rationalité absolue : il y a une seule manière de faire ; c'est la règle de *the one way*<sup>724</sup> et *the right man in the right place*<sup>725</sup>, grâce à une sélection rationnelle des personnes. D'un côté, il y a une hiérarchie qui pense, de l'autre, des fonctions segmentées, spécialisées, des ouvriers parcellisés qui doivent mettre en forme et « faire » plutôt que réfléchir. Il faut optimiser le mode opératoire. Plus tard Henri **Fayol** va poursuivre le travail de **Taylor** en l'appliquant à la sphère administrative. Il va de ce fait s'intéresser à la « logistique » de l'entreprise (...) Max **Weber**, veut lui réintroduire la notion de justice. Il veut régler, codifier le système, le rationaliser : voici la première forme de bureaucratie. »

P. Cruellas (1993, p. 27).

### 3.3.2.2.2. Les systèmes de pensée

Une deuxième thématique prend forme au travers d'une catégorie plus hétérogène qui pourrait se finaliser dans une perspective globale, une quête de sens, en lien avec une philosophie

<sup>723</sup> Voir section 2 du chapitre 2.

<sup>724</sup> « the one way » est en italiques dans le texte original.

<sup>725</sup> « the right man » in the right place est en italiques dans le texte original.

notamment existentielle, mais également avec différents schémas ou systèmes spirituels ou religieux. Elle répond principalement à la question : *comment lire le monde ?* La synthèse se fait sous l'égide des *systèmes de pensée*, Socrate trouvant une place attendue au sein de cette thématique.

- la philosophie gréco-latine : Socrate (18, 43), Platon (7, 11), Aristote (6, 8), Sénèque (5, 6)
- la philosophie existentielle : Sartre (6, 6), Heidegger (4, 5)
- les grands penseurs : Montaigne (4, 5), Voltaire (4, 5)
- les fonctions de la pensée : Descartes (9, 11), Morin (6, 15), Einstein (6, 7), Valéry (4, 6), Damasio (4, 5)
- la spiritualité<sup>726</sup> : la Bible (10, 12), Jesus-Christ (7, 12), Bouddha (6, 15), Dieu (6, 12), Zen (6, 8)
- la mythologie selon Homère : Ulysse (9, 12), Mentor (9, 10), Télémaque (7, 7).

Quatre facettes apparaissent dans une perspective cognitivo-mytho-philosophico-spirituelle, particulièrement bien incarnée par Socrate, considéré par ailleurs comme le fondateur de la science morale (L. Agathias, 1977). Illustrer alors la prééminence de Socrate et de sa pensée comme influente sur le coaching mérite de se faire au travers d'un extrait des propos de Chavel qui a cherché à étudier en profondeur cette influence, en adoptant lui-même volontiers une posture critique à l'égard des pratiques managériales en général et de celles du conseil expert en particulier<sup>727</sup>.

« *Quand aux compétences requises du coach, elles sont difficiles à résumer dans un métier encore peu structuré. Pourtant de **Socrate** à **Palo-Alto**, et de la sagesse orientale à **Pascal**, un détour s'impose par le jardin secret du coach (...) entre sagesse et technique, une maïeutique moderne (...).*

***Socrate** prône une attention particulière à l'examen de son âme plutôt qu'à la recherche de biens matériels, particulièrement à une époque où la démocratie athénienne semble de plus en plus corrompue. En cela il ne dit pas seulement que les besoins de l'âme sont plus nobles que les besoins du corps, il montre aussi que ces derniers ne peuvent être assouvis qu'en se consacrant à des tâches spirituelles ou morales, plus fondamentales et plus efficaces dans la réalisation de soi. En matière de motivation des managers, cette approche revisite les canons de la pensée contemporaine, de **Maslow** à **Herzberg**. »*

T. Chavel (2001, p. 112 et 193)

### 3.3.2.2.3. Le développement psychologique

Une troisième thématique est constituée par des références à la psychanalyse et plus encore à ses prolongements, dont la psychologie humaniste, autour d'une approche centrée sur la personne. Elle répond à la question : *Comment être et se développer ?* Le chapeau de cette thématique devient *le développement psychologique* dont les chefs de file sont incarnés par Carl Rogers et Abraham Maslow.

<sup>726</sup> Dans l'ensemble « spiritualité » identifié, pourrait être rapporté le sous-ensemble des *Saints* référencés : St Augustin (1, 4), St Benoît (1, 1), St François (1, 1), St Ignace (1, 1), St Matthieu (1, 2).

<sup>727</sup> Voir § 2.2.3.3.



- la psychologie humaniste : Maslow (17, 36), Rogers (16,30), Herzberg (7,16)
- l'analyse transactionnelle et ses dérivés : AT (13, 77), Berne (9, 39), PCM (7,18), Kahler (6,10), Karpman (5, 6), English (4, 6)
- la psychanalyse : Freud (15, 40), Lacan (6, 13)
- la psychologie des profondeurs : Jung (11, 25), MBTI (6,19)
- la bio-énergie : Lowen (4, 11), Reich (4, 4)
- la psychologie du développement : Piaget (7, 8)
- l'intelligence émotionnelle : Goleman (8,13)
- les comportements : Laborit (5, 6)
- ennéagramme (4, 30).

Psychologie humaniste, AT et psychanalyse scandent cette thématique qui conforte la démocratisation de la science psychologique et son impact sur le processus de développement personnel<sup>728</sup>. Place est ainsi faite à la deuxième technique clé du coaching que constitue l'AT, après la PNL. Pour illustrer cette approche, il semble légitime de faire appel à F. Delivré qui se reconnaît comme un prosélyte fervent de la technique en question.

*« Je crois sincèrement que l'AT est l'approche la plus solide, la plus cohérente et la plus complète pour le coaching. (...) Théorie de la personnalité et des relations humaines, l'AT a une spécificité : elle émet l'hypothèse que la structure psychologique d'un individu se révèle à partir de la façon dont il communique avec autrui, et qu'un changement personnel se traduit par de nouveaux modes transactionnels. Créée par le psychiatre américain Eric Berne (1910-1970) après la seconde guerre mondiale, l'AT a été fortement enrichie par les apports de ses continuateurs : Schiff, Goulding, Fanita English, Karpman, Steiner... »*

F. Delivré (2002, p. 158)

#### 3.3.2.2.4. Les techniques de communication interpersonnelle

Une quatrième thématique intègre l'école de Palo Alto et ses développements propres et connexes autour d'une approche qui travaille sur la question : *comment résoudre des situations qui posent problème aux personnes ?* Son chapeau devient *les techniques de communication interpersonnelle* avec :

- la programmation-neuro-linguistique : PNL (17, 110), Bandler et Grinder (9, 20), Bandler (8, 10), Dilts (7, 30)
- l'école de Palo-Alto : Palo Alto (10, 19), Watzlawick (13, 22), Watzlawick, Weakland et Fisch (4, 4), Erickson (13, 24), Bateson (12, 25), Kourilsky-Belliard (4, 5)
- la Gestalt-thérapie : Gestalt (12, 32), Perls (9, 21)
- la sémantique générale : Korzybski (7, 14)
- la théorie systémique : approche systémique (5,11), Malarewicz (4, 9).

<sup>728</sup> Voir chapitre 1, § 2.3.2.

À l'ombre de l'école de Palo-Alto, cette quatrième thématique innove avec des références exclusivement relatives au XX<sup>ème</sup> siècle. Elle accueille la PNL, technique phare en coaching. Parmi les auteurs, J.-M. Ortega (1998) est le plus contributif, puisqu'il accumule 27 références sur les 110 références relatives à la PNL. Il explique les origines de la PNL en mettant au relief la dimension pour le moins pluridisciplinaire qui a présidé à la naissance de ce qui allait devenir un ensemble de techniques clés au sein de l'école de Palo-Alto<sup>729</sup> dans les domaines d'abord de la thérapie, ensuite du changement, de la communication interpersonnelle et du management des hommes, et enfin du coaching :

« La **programmation neuro-linguistique** est née aux États-Unis dans les années 70-80. Les fondateurs, John **Grinder** et Richard **Bandler**, se sont rencontrés en Californie au début des années 70. **Grinder** était alors professeur de linguistique à l'Université de Santa Cruz, et co-auteur d'un livre sur la grammaire transformationnelle. **Bandler**, ancien informaticien, spécialiste des ordinateurs, était psychologue, formé à la Gestalt thérapie par Fritz **Perls**. Ils décidèrent de créer pour la psychothérapie ce que les linguistes avaient fait pour le langage : un modèle opérationnel. Ils ont donc étudié les savoirs de grands thérapeutes. Milton H. **Erickson**, créateur de l'hypnose conversationnelle et des thérapies brèves stratégiques, Fritz **Perls**, fondateur de la **Gestalt**, Virginia **Satir** et Salvador **Minuchin** de la Thérapie Familiale, Bob et Mary **Goulding** de l'Analyse Transactionnelle ».

J.-M. Ortega (1998, p. 50-51)

### 3.3.2.3. Discussion autour des thématiques

Sur un plan quantitatif d'abord, il convient de noter une certaine homogénéité quant à la consistance de chacune des quatre thématiques, appréciée par sa présence relative dans l'ensemble des ouvrages, au travers des deux valeurs numériques relatives (et non absolues) que sont le poids cumulé des ouvrages (de 131 à 153), et dans une moindre mesure le poids cumulé des pages (de 225 à 370). La thématique la plus présente au fil des pages est *Développement* (sur 370 pages) contre seulement 225 pour *Pensée*. Ces éléments traduisent une répartition relativement harmonieuse de la présence de chaque thématique, au sein de l'ensemble des ouvrages, par le poids cumulé des références relatives à chacune de ces thématiques.

<i>Thématique</i>	<i>Nombre de sous-thématiques</i>	<i>Nombre de références</i>	<i>Poids cumulé des ouvrages</i>	<i>Poids cumulé des pages</i>
Management et organisation	8	29	131	269
Systemes de pensée	6	21	145	225
Développement psychologique	9	19	153	370
Communication interpersonnelle	5	15	134	358
Total	28	84	553	1226

*Indications de lecture* : la thématique management et organisation comprend 8 sous-thématiques qui accueillent en tout 29 références, dont la valeur s'apprécie relativement aux autres sous-thématiques par le poids cumulé des ouvrages (131) et celui des pages (269).

**Tableau 59** : Le poids des différentes thématiques pour les références générales

<sup>729</sup> Sur la pertinence de l'école de Palo Alto pour la gestion, voir Brasseur (2003).

Pour commenter la composition des thématiques, sans alourdir outre mesure l'écriture, la discussion est menée au regard de quelques points de repère, dans une perspective avant tout comparative. Un tableau synthétique résume et conclut la discussion.

### 3.3.2.3.1. Des chefs de file

La thématique la plus concentrée quant aux références mobilisées, est *Communication* avec 15 références seulement réparties en 5 sous-thématiques, ce qui se traduit par des chefs de file avérés : Watzlawick puis Erickson et Bateson ; les deux modélisateurs de la PNL que sont Bandler et Grinder, et enfin Fritz Perls le père de la Gestalt-thérapie. En revanche, la thématique la plus dispersée est *Management* avec 29 références, et 8 sous-thématiques. Elle se constitue davantage autour d'un refus du management du passé, incarné par Taylor et Fayol, plus que par une adhésion claire à un système alternatif.

Deux bémols méritent d'être cependant apportés avec deux sous-thématiques : les principes clés du leadership sont rappelés (avec les classiques Blake et Mouton, Hersey et Blanchard). Ensuite le courant de l'apprentissage qui constitue la sous-thématique la plus lourde, dans cette thématique, se couple à la dimension personnelle. L'importance de l'individu est alors fortement soulignée, au risque d'une place réduite pour la dimension collective. Ainsi Gallwey et Hudson, qui jouxtent, pour le premier<sup>730</sup> les catégories Sport et Coaching, et pour le second<sup>731</sup> les catégories *Développement* et *Coaching*, constituent des figures de passeurs entre catégories, et se rejoignent au travers du développement professionnel par l'apprentissage, faisant alors écho à Senge<sup>732</sup>, Covey<sup>733</sup> deux auteurs américains également à succès au sein de la littérature managériale.

Des chefs de file bien identifiés également dans la thématique *Développement* avec les incontournables Freud et émules (éventuellement dissidents), et les psychologues humanistes dont Rogers et Maslow. Socrate bien sûr, pour la thématique *Pensée*, où le tryptique homérique prend une place à souligner autour d'Ulysse, Mentor et Télémaque. Descartes de son côté, joue un rôle d'intégrateur négatif des nouvelles formes de pensée, la Systémique (classée dans la thématique *Communication*) semblant vouloir éradiquer l'ancienne approche analytique.

<sup>730</sup> Rappelons que Timothy Gallwey fut professeur de littérature et capitaine de l'équipe de tennis à Harvard. Coach, devenu consultant et auteur de livres à succès, il est notamment le référent principal de John Whitmore. Voir également en annexe 7 un exemple d'entretien de coaching mené par Gallwey.

<sup>731</sup> Frederic Hudson, reconnu comme un spécialiste du développement de l'adulte, par ailleurs référent de Turner et Hévin, a écrit *The Handbook of Coaching* (1999).

<sup>732</sup> Peter Senge (1998) est notamment l'auteur de *La cinquième discipline*, paru aux États-Unis en 1990. L'édition française de First en 1998 annonce sur la couverture « Après l'excellence, l'intelligence ».

<sup>733</sup> Stephen R. Covey (2000) est notamment l'auteur du livre à succès *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* édité aux États-Unis en 1989. La couverture de l'édition française de First en 2000 annonce « Plus de 8 millions d'exemplaires vendus dans le monde », et déclare en quatrième de couverture que S. Covey est aussi le conseiller du Président des États-Unis.

### 3.3.2.3.2. Des techniques emblèmes

Les techniques, conformément aux résultats de l'approche morphologique des ouvrages<sup>734</sup> sont très présentes, pour chacune des quatre thématiques. Les deux *techniques clés* que constituent la PNL et l'AT confirment leur présence, déjà avérée dans les formations au développement personnel<sup>735</sup>, au sein des techniques clés du coaching. Elles constituent en effet deux grilles de lecture privilégiées de la communication interpersonnelle<sup>736</sup>. La PNL est rattachée à la première thématique *Communication* et l'AT à la deuxième, *Développement*. La maïeutique est ici portée au rang des techniques (sans être une référence identifiée en tant que telle, car ne répondant pas au critère nom propre) pour souligner par ailleurs la présence de Socrate comme chef de file de la thématique *Pensée*.

### 3.3.2.3.3. Comportement organisationnel versus approche anthropologique du management

Un point est volontairement opéré dans une logique de continuité théorique avec le chapitre 2 sur l'approche comportement organisationnel *versus* approche anthropologique du management. En effet, la simple prise en compte des références ici répertoriées, permet d'une part de faire écho à certaines critiques et d'autre part de faire réponse à d'autres telles qu'elles ont été formulées par Chanlat (1992).

Rappelons brièvement que le champ du comportement organisationnel peut être considéré à la fois comme hétérogène et en même temps comme s'étant développé en vase clos : hétérogène d'abord parce que voisinent dans ce champ le courant des relations humaines, la psychologie industrielle, la sociologie et la théorie des organisations, la dynamique des groupes, le behaviorisme anglo-saxon ; en vase clos ensuite parce que développant d'une part une vision réduite, pour le moins analytique d'un être humain, en pièces détachées et d'autre part largement dominé par un référentiel anglo-saxon, souvent américain montrant le leadership de certains auteurs au détriment d'autres.

La consultation de l'index de certains manuels montre l'oubli relatif, parfois absolu, d'auteurs comme Bion, Bateson, Birdwhistell, Hall, Goffman, Garfinkel, Freud, Giddens, Habermas. Parmi les auteurs manquants ou insuffisamment présents selon Chanlat (1992), 5 sur 9 apparaissent ici en référence, dont deux de façon importante : Freud (15, 40) et Bateson (12, 25), et trois dans une moindre mesure: Goffman (2, 2), Bion (2, 2), Hall (3, 5)<sup>737</sup>.

<sup>734</sup> Voir *supra*, section 2.

<sup>735</sup> Voir notamment le dossier spécial de *Actualités de la Formation Permanente* (1997).

<sup>736</sup> Voir Gehin (1999).

<sup>737</sup> Un ouvrage récent intitulé *Comportements humains et management* produit par un collectif d'auteurs comporte en bibliographie 4 sur 9 des auteurs recommandés par Chanlat (Alexandre-Bailly *et al.*, 2003).

<i>Thématique</i>	<i>Lien comportement organisationnel</i>	<i>Lien anthropologique</i>	<i>Liens disciplinaires généraux</i>	<i>Techniques emblèmes</i>	<i>Textes clés</i>	<i>Chefs de file</i>
Management et Organisation	Structure organisationnelle Apprentissage	Fonctionnement des sociétés	Sociologie des organisations Stratégie Polémologie	TMS 360°		Taylor Gallwey Hudson
Systèmes de pensée		Religions Mythes Culture	Philosophie Épistémologie Anthropologie	Maïeutique	La Bible l'Iliade et l'Odyssée	Socrate Ulysse Descartes Mentor
Développement psychologique	L'individu La motivation	Être symbolique	Psychologie Psychanalyse	AT PCM MBTI		Maslow Rogers Freud Jung Berne
Communication interpersonnelle	La dyade Le groupe L'interaction	Communication verbale et non verbale Proxémique	Psychologie sociale Anthropologie	PNL Hypnose Gestalt 360°	Ecole de Palo-Alto	Watzlawick Erickson Bateson Bandler et Grinder Perls

Les références sont présentées par importance décroissante dans les trois dernières colonnes au sein de chaque thématique.

**Tableau 60 :** Les caractéristiques clés des quatre thématiques relatives aux références générales

Au vu de l'ampleur des références générales, de leur variété, voire de leur hétérogénéité, et en parallèle de leur insistance sur l'humain, il semble nécessaire de conforter une lecture académique anthropologique pour le phénomène coaching, au sens où l'entend Todorov (1999, p. 277) : « *anthropologie générale, une discipline qui ne mérite peut-être pas d'exister par elle-même mais qui est un peu l'axe commun des sciences humaines, qui consiste à s'interroger sur ce qu'est l'homme* ».

### Synthèse de la section 3

Cette troisième section met en œuvre une analyse bibliométrique des références issues du corpus textuel que constitue la sélection des 44 ouvrages sur la littérature coaching. La condensation des données s'effectue au travers d'une opération de codage des données qui permet *in fine* d'aboutir à la présentation des 7 familles du coaching.

Les noms propres prélevés au fil du texte constituent l'unité d'analyse retenue. Ce choix se justifie au regard de travaux antérieurs de deux types, œuvrant soit à partir des références citées dans des textes académiques dans le cadre d'une analyse scientométrique, soit dans une démarche lexicométrique à partir d'un corpus de littérature managériale non académique. Le choix alors opéré pour la présente recherche résulte d'une combinaison qui considère le nom propre comme une référence plausible dans un corpus non académique. Par ailleurs ce choix permet de rester fidèle au souci d'une transmission ainsi que le préconise la discipline médiologique, le nom propre constituant une unité d'analyse naturelle, porteuse de sens et heuristique.

Les 1804 références différentes repérées sont réparties en deux grandes catégories, l'une fixée *a priori* au travers des références dites spécifiques et l'autre par défaut, au travers des références dites générales. Les références spécifiques au nombre de 671 englobent les 3 thématiques Sport, Coaching et Entreprise. Les références générales au nombre de 1133 quant à elles se structurent au cours du processus d'analyse des données dans un codage dit de deuxième niveau au travers d'une démarche inductive permettant de construire progressivement des thématiques pertinentes pour accueillir ces références générales. Quatre thématiques émergent qui sont : Management et organisation, Systèmes de pensée, Développement psychologique et Techniques de communication interpersonnelle. Ces 4 thématiques ajoutées aux 3 précédentes constituent ensemble 7 familles référentielles pour le coaching qui sont illustrées dans la Figure 24 et réparties en fonction de leur poids relatif au sein du corpus dans la représentation graphique des références qui suit.

Pages	4	5	6	7	8	9	10
110							
77-69							
43							
40-39						Berne	
36						Taylor	
33-32							
30-29	Ennéagramme	Jacquet		Dilts			
30-29				SFCoach			
25-24	SNCF		IBM				
22					Devillard		
21					Gallwey	Perls	
20		Kets de Vries				Bandler Grinder	
19-18	360°		MBTI	PCM			Palo Alto
16		ICF		Herzberg			
15	Aubert et de Gaulejac		Bouddha				
15			Morin				
14	Cruellas			Crozier			
14				Korzybski			
14				Napoléon			
13			Lacan		Blake et M		
13			Noah		Delivré		
13			Stacke		Goleman		
12				Jésus-Christ	Hudson		Bible
12			Dieu	Senge		Ulysse	
11	Chavel	Systemique		Gautier et V.			
11	Lowen			Platon			
10			Kahler		Bandler	Mentor	
10			Turner et H				
9	Leleu	Fayol	Drucker	Hersey et B.			
9	Malarewicz		Higy-Lang et Gellman				
9		Pareto	Machiavel				
8	Génélot	Longin	Aristote	Piaget			
8	Mintzberg		Zen				
8	TMS						
7	Lewin	Mayo	Einstein	Télémaque			
7	Transformance	Sérieyx					
6	English	de Gaulle	Bennis				
6	International	Karpman	Sartre				
6	Mozaïk	Laborit					
6	Valéry	Sénèque					
5	Aubrey						
5	Covey						
5	Damasio						
5	Forestier						
5	Heidegger						
5	Kourilsky						
5	Le Saget						
5	Montaigne						
5	Voltaire						
4	Kennedy						
4	Ortega						
4	Peter						
4	Reich						
4	Watzl. et al						

11	12	13	15	16	17	18	19
					PNL		
		AT					Lenhardt
			Freud			Socrate	
	Gestalt		Whitmore		Maslow		
				Rogers			
Jung	Bateson	Erickson					
		Watzlawick					

Indications de lecture du graphique : la première référence, à droite du tableau, Lenhardt, apparaît, en grisé en tant que référence spécifique, dans 19 ouvrages différents, occupant un créneau de 69 à 77 pages différentes et cumulées au sein de ces 19 ouvrages. Socrate, la deuxième référence en haut du tableau apparaît dans 18 ouvrages, sur 43 pages.

**Tableau 61 :** Graphique des références globales les plus fréquentes dans les ouvrages coaching



**Figure 24 :** Les sept familles du coaching





### Conclusion du chapitre 3

« Il faut savoir paradoxalement, creuser profond et s'attacher à la surface des choses ». Les propos de M. Maffesoli (2000b, p XXI) qui se veut soucieux de « trouver les mots pour dire notre temps », pourraient résumer l'intention et la démarche qui président à l'architecture de ce chapitre 3. Recourir à une littérature dite de faible prestige<sup>738</sup> pour poursuivre et spécifier l'étude du phénomène coaching pouvait sembler un pari méthodologique audacieux. Trois aspects principaux, qui soutiennent ensemble la posture épistémologique adoptée, se combinent sous l'égide de trois éclairages théoriques :

- d'abord le souci d'une approche médiologique selon laquelle, dans un processus anthropologique, une transmission sur la durée voisine avec une communication immédiate, sur fond de mariage technico-culturel,
- ensuite l'adhésion à une sociologie pragmatique ayant généré des travaux sur la littérature managériale, pour approcher la construction de la réalité des acteurs engagés dans leurs modes de fonctionnement au quotidien, permettant d'inscrire une proximité de pensée et d'action entre vécu social et vécu professionnel,
- enfin la prise en compte du poids des discours en gestion, tant dans l'univers des praticiens que des chercheurs, permet d'inscrire la parole imprimée des consultants coachs dans le référentiel managérial actuel, dans une perspective symétrique, au regard de la nature mixte et évolutive de la connaissance gestionnaire.

Alors, ce troisième chapitre, à vocation méthodologique, choisit d'opérer sur le corpus textuel que constitue la sélection de 44 ouvrages édités en langue française et affichant ouvertement leur intention de dire, montrer et promouvoir (le plus souvent) le coaching sur la période 1992-2003. Le corpus textuel est d'abord spécifié comme un matériau stabilisé dont l'analyse s'inscrit avec pertinence dans le présent processus de recherche à double titre. D'une part les analyses menées permettent de compléter l'approche phénoménologique entreprise dans le chapitre 1. Le corpus textuel constitue un prolongement spécifique et une trace mnésique dans la perspective médiologique où *praxis* et *techné* se conjuguent et dont l'étude enrichit une pratique sociologique compréhensive, en général plus soucieuse de culture que de technique. D'autre part, les analyses menées dans ce chapitre permettent de poursuivre le questionnement sur l'objet de recherche qui se construit alors progressivement au travers du processus même du questionnement opéré. Ce dernier s'inscrit en contrepoint de l'investigation exploratoire large d'une littérature académique en SHS menée dans le chapitre 2, par l'investigation précise et ciblée d'une littérature coaching, clairement circonscrite, figurant alors une représentation tangible de l'objet de recherche.

<sup>738</sup> Selon la formule de Maingueneau (1998) dans *Sciences Humaines* (mars 1999, p. 53).

L'analyse morphologique considère les ouvrages coaching, comme des artefacts qui se manifestent au travers de leur mise en forme même, comme des guides pour l'action, inscrits d'une part dans une dynamique pédagogique explicite et largement illustrée et d'autre part dans une perspective pragmatique au service d'un *coaching à faire*, constituant dès lors le substrat potentiel d'idéologies plus ou moins conscientisées par l'ensemble des acteurs, qu'ils soient auteurs, lecteurs, éditeurs... au service de l'action managériale.

Ensuite l'analyse bibliométrique, mobilise les références que constituent les noms propres comme catégorie sémantique générique et qui sont utilisées au fil du corpus textuel. L'analyse bibliométrique met au jour, en s'appuyant sur le modèle interactif d'analyse des données qualitatives développé par Miles et Huberman (1991) sept thématiques qui se distinguent progressivement, en émergeant au travers d'un double processus de codification des données, de premier, puis de second niveau.

## CHAPITRE 4

---

### APPROCHE CONFIGURATIONNELLE : LE COACHING DANS L'ANTHROPOLOGIE DU PROJET ENTRE LIEN ET SENS

---

*« Je considère comme une chance d'avoir toujours été soumis à des influences opposées (...) En fait, j'ai peut-être une attirance pour la contradiction. Le problème est de ne pas être écrasé, de trouver une voie moyenne qui ne soit pas un compromis faible mais une position forte. »*

P. Ricœur (1999, p. 62)

<b>SECTION 1 L'unitas multiplex et le clair-obscur du coaching.....</b>	<b>331</b>
1.1. Aux couleurs de l'apprentissage .....	331
1.2. Aux couleurs de la domination douce .....	340
1.3 Le coaching facilitateur du lien entre la personne et l'organisation .....	348
<b>SECTION 2 Entre action et réflexion, le sapiens demens du coaching .....</b>	<b>356</b>
2.1. Au service de la performance .....	357
2.2. Les défenses de la psyché et les ressources de l'imaginaire .....	367
2.3. Le coaching pourvoyeur de sens en faveur de l'activité professionnelle .....	375
<b>SECTION 3 La grammaire du coaching .....</b>	<b>381</b>
3.1. La personne dans le coaching, entre acteur et sujet .....	383
3.2. La conversation dans le coaching, entre relation et communication.....	390
3.3. Le projet du coaching.....	398
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>415</b>



La mise en œuvre du processus de recherche a permis de lire le phénomène coaching dans une démarche jusqu'à présent plus descriptive que critique, en analysant les éléments recueillis et en polarisant sur les discours, vecteurs forts des représentations dans le monde du management (Boltanski et Chiapello, 2002 ; Flamant, 2002). Le chapitre 3 a permis de pénétrer les ouvrages coaching considérés comme véhicules privilégiés d'information et de mettre à jour sept familles référentielles du coaching, constituant dès lors une première classification en matières de références propres à la littérature coaching. Ce chapitre 4 a pour mission de finaliser la démarche exploratoire en proposant, au-delà de la capitalisation des développements précédemment menés, une *configuration théorique de l'objet de recherche*.

## 1. Éclairage philosophique préalable sur la posture intellectuelle adoptée

Au-delà de la lecture descriptive opérée, nous souhaitons orienter la réflexion poursuivie vers un questionnement issu d'une lecture ou relecture orientée d'un certain nombre de travaux en sociologie des organisations, en psychosociologie du travail, en sociologie clinique, en anthropologie, en philosophie, faisant ainsi écho à notre décision de travailler dans un espace théorique large. C'est une adhésion, en quelque sorte, à la galaxie des disciplines de M. Serres, sous le haut patronage d'Hermès<sup>512</sup>, guide des voyageurs, patron des marchands et des voleurs et messenger des dieux<sup>513</sup>, auquel l'objet coaching ne peut rester indifférent au regard des conclusions des chapitres précédents. Comme l'exprime F. Dosse (1995, p. 21) : « *La philosophie de Michel Serres est de faire circuler les messages au centre même de l'expérience humaine* », en refusant la coupure au profit de la circulation, de l'invention, mêlant poésie et science.

F. Dosse (1995) dans la synthèse magistrale qu'il effectue sur les différents courants qui animent et renouvellent les sciences humaines distingue à la fin de sa réflexion-enquête deux grandes orientations qui irriguent les chantiers d'investigation actuels : d'une part la poursuite enrichie et multipliée du programme rationaliste moderne, dans la lignée de Kant, et d'autre part une filiation d'inspiration nietzschienne. Dans une première perspective, le programme rationaliste reste inachevé et continue d'inspirer les travaux en cours. Avec Kant, il s'inscrit dans une filiation de la philosophie critique, il se poursuit et se déplace avec Husserl<sup>514</sup>. Le programme phénoménologique lui-même bénéficie de la greffe herméneutique. Le principal mérite de cette première grande orientation est « *d'échapper à la tentation relativiste grâce à une histoire anthropologique et sociale du sens et de la subjectivité* » (p. 419). Dans une seconde perspective, la philosophie dite du soupçon s'incarne avec notamment les apôtres de la déconstruction tels Derrida, Deleuze et Foucault comme le précise Dortier (2004). Dosse

<sup>512</sup> M. Serres a écrit 5 tomes entre 1969 et 1980 : Hermès I, II, III, IV, V.

<sup>513</sup> Petit Larousse (1987).

<sup>514</sup> Morin (1990, p. 117) considère que Husserl a montré « un trou aveugle dans l'objectivisme scientifique » qui est celui de la conscience de soi.

souligne que cette seconde grande orientation est plus transversable que la première, elle se nourrit des travaux de la nouvelle anthropologie des sciences, avec notamment l'anthropologie des réseaux.

Par ailleurs, ensemble, ces deux grandes orientations, selon Dosse, se situent dans une perspective qui a renoncé à diviniser le sujet comme à le dissoudre<sup>515</sup>, permettant peut-être une redéfinition de la politique au profit du politique où les deux filiations peuvent se retrouver. « *Elles contribuent toutes deux à redynamiser un espace public articulé autour de la diversité de ses expressions. L'herméneutique, telle que l'entend Paul Ricoeur, comme art du questionnement, peut représenter une voie de dépassement des antinomies encore perceptibles* » (p. 421).

En ayant choisi de considérer le phénomène coaching comme un phénomène de société, puis de positionner l'entreprise au cœur de la tension économique-sociale, ensuite de considérer les sciences de gestion comme une science de l'action au service de l'ingénierie du social, il semble pertinent d'*ouvrir un champ de délibération à plusieurs postures disciplinaires*, tout en choisissant d'occuper la nôtre, *in fine*, dans le projet gestionnaire. Le recours à un mode dialogique, respectueux de la complexité accordée à l'objet de recherche se réalise alors par une lecture en définitive favorable à la transdisciplinarité au sens que lui donne Nicolescu (1996). Cette posture suppose une gestion douce, mais argumentée, de la contradiction qu'il serait illusoire d'éviter, mais réducteur de trancher. C'est à ce titre qu'un témoignage de Paul Ricoeur, figure centrale de la philosophie contemporaine, ouvre en exergue, ce chapitre 4. Ricoeur incarne en effet, selon Dortier (2004, p. 735) la pratique d'une philosophie réflexive, par une œuvre qui «  *vise à trouver une articulation entre la phénoménologie, l'herméneutique et différents courants de recherche en sciences humaines* ».

## 2. Les trois fondements transdisciplinaires mobilisés

Rappelons, avec Nicolescu (1996, p. 66) que « la transdisciplinarité concerne comme le préfixe trans l'indique, ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au-delà de toute discipline ». Cette précision ne lève pas toutes les ambiguïtés inhérentes à cette terminologie, mais permet une distinction nécessaire avec d'autres termes comme mono-, inter- ou pluri-disciplinaire (Demol, 2002). « *Sans exclure les disciplines, la transdisciplinarité se pose comme une autre vision du monde et de la construction des connaissances. Cela tient à ses fondements. Elle s'inscrit en effet dans une logique d'indétermination du tiers inclus et de la complexité* » explique Demol (2002, p. 139).

---

<sup>515</sup> Morin (2001, p. 12) rappelle que, à l'ère structuraliste, Lévy-Strauss a pu énoncer «  *que le but des sciences humaines est, non de révéler l'homme, mais de le dissoudre* ».

L'approche configurationnelle est développée au travers d'une méthode plus dialogique que dialectique<sup>516</sup> où le processus rhétorique joue son rôle<sup>517</sup>. Pour discerner aussi clairement que possible l'architecture qui préside globalement à l'écriture de ce chapitre, trois leviers méthodologiques sont distingués, même si ceux-ci se révèlent en fait conjoints et simultanés dans leur mise en œuvre : une lecture systémique, une variation des échelles d'observation, et le recours aux métaphores.

### 2.1. Une lecture systémique

Adopter une lecture systémique au service des sciences de gestion invite à un triple mouvement selon F. Wacheux (1996, p.58) :

- explorer et formaliser les courants des sciences sociales qui structurent le champ de la gestion, notamment les écoles sociologiques,
- repérer les paradigmes antinomiques, car en gestion plusieurs représentations de l'organisation rivalisent,
- envisager la contribution des sciences de gestion aux sciences sociales.

Les premier et troisième points ont déjà été au moins partiellement pris en compte dans le chapitre 2. Ce chapitre 4 poursuit dans ces voies et intègre, en sus, le deuxième point ci-dessus qui demande le repérage de paradigmes antinomiques. Cette prise en compte invite à formaliser des lectures alternatives, qu'il s'agit ensuite de confronter dans une perspective dialogique qui soit féconde, car éclairante pour l'esprit. Comme le disait Pascal (cité par Morin, 1999c, p. 261) « *Le contraire d'une vérité n'est pas l'erreur, mais une vérité contraire* » ; ou d'une autre façon N. Bohr (également cité par Morin, 1999c, p. 261) : « *Le contraire d'une vérité triviale est une erreur stupide, mais le contraire d'une vérité profonde est une autre vérité profonde* ». En écoutant encore Wittgenstein à l'aide de Dosse (1995, p.13), « *le chercheur est invité plus modestement à faire œuvre de « clarification », comme le souhaitait Wittgenstein, sans opérer de partage entre jugements de faits, relevant seuls de la scientificité, et jugements de valeurs, à proscrire* ».

### 2.2. Une variation des échelles d'observation

« *Tout est d'abord question d'échelles* » souligne Y. Bonny (2004, p. 14). En effet, quand l'échelle d'observation change, la réalité observée change aussi, car comme l'explique

<sup>516</sup> La définition fournie par Morin (2001, p. 281 et 2004, p. 234) est ici reprise à quelques mots près. La dialogique est une unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagonistes qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent, mais aussi s'opposent et se combattent. Il importe de la distinguer de la dialectique hégélienne. En effet chez Hegel, les contradictions trouvent leur solution, se dépassent et se suppriment dans une unité supérieure. Dans la dialogique les antagonismes demeurent et sont constitutifs des entités ou phénomènes complexes.

<sup>517</sup> Pour Michel Meyer (2004a) qui poursuit et recadre le travail antérieur de Perelman, la rhétorique est conçue comme la négociation de la différence entre individus sur une question donnée. Rhétorique et problématique ont alors partie liée. « *Toute façon de répondre n'est pas rhétorique, mais la rhétorique est une façon de répondre* » précise M. Meyer (2004b, p. 127).



D. Desjeux (2004, p.5) : « *Toutes les disciplines des sciences sociales sont concernées par la question des échelles d'observation* ». Desjeux propose par la question du choix de l'échelle d'observation une méthode transdisciplinaire qui relève du relativisme méthodologique. Fort de son expérience empirique en anthropologie sociale, il témoigne :

*« Dans les années 80, j'ai abandonné au moins partiellement, cette quête de l'Absolu, de la Vérité, de l'Unité et de la maîtrise de l'explication de la réalité, au profit d'une quête du vrai, du pragmatique, du discontinu, de l'ambivalence et de la tension. Penser en termes d'échelles d'observation et de découpage de la réalité à une échelle donnée m'est venu comme une évidence, mais une évidence non démontrable dans l'absolu. Je la prends comme un postulat pratique. »*

D. Desjeux (2004, p.10)

Dans cette perspective, aucune discipline ne peut se réclamer d'une approche globale, holistique. Effet de réalité et effet d'observation méritent alors d'être distingués, avec les différentes échelles de lectures possibles du micro-individuel au macro-social. L'échelle macro-sociale est la plus large. C'est celle des régularités et des grandes tendances, des appartenances sociales, des valeurs. L'échelle micro-individuelle concerne l'individu, le sujet, l'agent, l'acteur, dans ses dimensions psychosociale, cognitive ou inconsciente. Entre les deux, prend place une échelle méso ou micro-sociale qui concerne les organisations, les entreprises, les systèmes d'action, mais aussi les rites d'interaction du quotidien. À ce niveau intermédiaire dit micro-social, « *les acteurs apparaissent encadrés dans un jeu social fait de symbolique, de matériel et de rapports stratégiques* » explique Desjeux (2004, p. 6).

### 2.3. Le recours aux métaphores

Miles et Huberman (1991), en méthodologues avertis, recommandent aux chercheurs qualitatifs, dans l'élaboration et la vérification de leurs conclusions d'user de la métaphore, non seulement pour écrire, mais également pour penser. Les métaphores sont des outils de condensation des données, d'identification des patterns et d'excellents outils de décentration. Elles permettent de relier les découvertes aux théories. « *La métaphore est à mi-chemin entre les faits empiriques et leur signification sur le plan conceptuel : dans un sens elle entraîne l'analyste au-delà du particulier, jusqu'aux processus sociaux fondamentaux qui lui donne un sens* » (p. 397).

Le travail considérable de G. Morgan (1989) sur les différentes images de l'organisation a pu être enrichi, pour l'édition en français, par divers chercheurs<sup>518</sup>. Ce travail magistral a permis d'élever la métaphore au rang d'outil pertinent de recherche en gestion et d'appuyer la conscience des paradoxes comme outil d'aide au jugement. « *En nous servant de métaphores différentes pour comprendre la complexité et les paradoxes qui caractérisent la vie*

<sup>518</sup> Dont Richard Déry, Jean-François Chanlat, Omar Aktouf, Laurent Lapiere, Pierre Cossette.

*organisationnelle, nous pouvons la concevoir et la gérer comme nous n'avions jamais pensé pouvoir le faire auparavant* » explique Morgan (p. 4).

Dans un souci rhétorique favorisant un mode d'exposition à visée pédagogique, P. Lorino (1995, p. 15) propose de « *mettre la métaphore au cœur de la gestion* », voire « *au centre des discours sur la gestion* ». Le mythe et la métaphore constituent des voies privilégiées de recherche en période de mutation, « *hors des visions focalisées des spécialistes* » (p. 16).

### 3. Les deux axes dialogiques

Pour inscrire, voire encadrer l'approche configurationnelle ici menée dans un référentiel théorique explicite, il importe de préciser le contexte sociologique global qui sous-tend l'analyse menée. Pour ce faire, nous empruntons volontiers à la vaste réflexion récemment menée par Y. Bonny (2004). L'auteur interroge le temps présent, entre modernité avancée ou post-modernité, faisant alors écho à un débat récurrent qui traverse la communauté des chercheurs en sciences sociales. Bonny (p. 221-222) propose notamment d'intégrer dans toute analyse trois logiques structurantes qui peuvent rendre compte des tendances contradictoires à l'œuvre dans les sociétés contemporaines :

- La première relève des « *cadres symboliques et anthropologiques fondamentaux de l'expérience et renvoie à un processus de longue durée de désenchantement du monde* ».
- La deuxième logique d'ensemble correspond à « *l'approfondissement et la diffusion des références de légitimation et des cadres institutionnels de la modernité libérale et démocratique* ».
- La troisième renvoie au « *développement des modes de régulation et de reproduction des rapports sociaux en rupture avec les principes et institutions de la démocratie libérale* ».

Ces éléments généraux relatifs à une analyse sociologique à la fois tempérée par son refus de prendre parti, et ambitieuse par la largeur des perspectives qu'elle ouvre, constituent une toile de fond théorique, philosophique voire politique. Ils permettent d'accueillir la configuration proposée dans ce chapitre, structurée par deux axes. Ces deux axes relèvent de deux modes classiques de structuration qui concernent d'une part, *l'individuel versus collectif* et d'autre part, *l'opératif versus spéculatif*. Ils sont susceptibles de fournir une charpente viable, certes parmi d'autres possibles, à l'approche configurationnelle menée. Ils intègrent d'une part, la dimension sociale sur le registre délicat de la relation du salarié à l'organisation et d'autre part la dimension entrepreneuriale sur le registre également délicat de la réflexion au service de l'action. Ces deux axes sont successivement développés et argumentés dans l'opposition qui les nourrit (sections 1 et 2). Il s'agit de poursuivre une visée exploratoire, dans une démarche dialogique. Cette démarche dialogique évite d'une part de donner le primat au social sur le psychique ou au psychique sur le social, comme le proposent notamment de Gaulejac et Roy (1993) dans la lignée des travaux de N. Elias<sup>519</sup>. Elle évite également de donner le primat à la

<sup>519</sup> Norbert Elias (1897-1990), dont l'ouvrage majeur *La civilisation des mœurs* (1993) initialement publié en 1939 et reconnu seulement 30 ans plus tard, compare la société à un jeu d'échecs. Toute action représente un

*Métis* sur la *Théoria* ou à la *Théoria* sur la *Métis* comme le propose Giré (1988), dans la lignée des travaux de A. N. Whitehead<sup>520</sup>.

#### 4. La structuration du chapitre

L'approche configurationnelle de nature conceptuelle proposée dans ce chapitre 4 s'inscrit à la fois dans une perspective systémique et typologique au service du management. *Systémique* s'entend au sens de Donnadieu et Karsky (2002) et *typologique* au sens de Grenier et Josserand (1999) et de Miller (1996). Par ailleurs, l'inscription dans le contexte managérial actuel est pertinente selon Henriet (2003), permettant une mise en exergue des différentes figures possibles du manager, d'une part dans une architecture rénovée et d'autre part dans une proximité renforcée où « *la pratique du coaching (...) se développe de manière très significative* » (p. 860). Aussi l'approche configurationnelle poursuivie a-t-elle pour ambition d'illustrer l'inscription du coaching dans le contexte managérial actuel en relevant les relations significatives ainsi que le préconise notamment D. Miller (1996, p. 505) qui évoque un travail antérieur<sup>521</sup> : « *First, the configurations I proposed were not intended to be exhaustive but merely illustrative of important relationships. That must be the case for almost any typology* ». L'ambition est d'offrir une typologie qui soit selon les qualificatifs utilisés par Miller (1996, p. 506) : « *memorable, neat and evocative* ».

Trois sections rythment l'écriture de ce chapitre terminal. Les deux premières sections exposent la démarche dialogique engagée, à l'aide des deux axes choisis pour situer la réflexion menée. La section 1 rappelle l'*unitas multiplex* qui met en relief le clair-obscur du coaching tandis que la section 2 inscrit, entre action et réflexion, le *sapiens demens* du coaching. « *Chacun s'accorde aujourd'hui à reconnaître que le savoir et l'innovation sont la condition majeure du développement des sociétés* » remarque P.-M. Menger (2002, p.5). Le premier axe est relatif au savoir comme instrument d'apprentissage, y compris sur soi ; le second axe est relatif à l'innovation comme levier de performance y compris pour soi.

Dans cette perspective doublement dialogique, la question formulée par M.-J. Avenier (2000, p. 207) fait écho : « *Savoir, alors, si l'accompagnement est révélateur du replâtrage d'un monde qui meurt ou une action complexe qui produit un nouveau type de monde...* ». Pour tenter d'y répondre en gestionnaire, une section 3 présente une synthèse, sous la forme d'une grammaire du coaching, en situant la pertinence de la démarche dans l'anthropologie du projet entrepreneurial. Enfin, la conclusion retrace la démarche confirmatoire opérée auprès des praticiens.

---

coup sur l'échiquier social qui va affecter les autres acteurs, qui vont réagir... La société est alors regardée comme un tissu d'interdépendances (Cabin, 2000b).

<sup>520</sup> La dualité dégagée par Alfred North Whitehead (1841-1967) dans *La fonction de la raison* (1969), est souvent reconnue comme la « dialectique principale de l'intelligence entre pratique et spéculation » (Giré, 1988, p. 158).

<sup>521</sup> D. Miller (1996) évoque un premier article de synthèse sur les configurations (Miller, 1986) qui avait été très fortement critiqué, mais qui obtint ensuite le prestigieux prix qu'est le *SMS Wiley Award* en 1995.

## SECTION 1

# L'UNITAS MULTIPLEX ET LE CLAIR-OBSCUR DU COACHING

« Unitas multiplex, car rien ne se mélange, chaque composante garde sa spécificité ; simplement elle devient féconde et crée avec d'autres un ordre plus complexe que l'ordre initial » Ainsi s'exprime J. Thomas<sup>522</sup> (1998, p. 97) qui commente l'œuvre de Roger Caillois<sup>523</sup>. Dans cette section 1, il importe d'ouvrir la voie à l'expression de deux grandes orientations différentes, l'une d'obédience plutôt psychologique et cognitive, l'autre plutôt sociologique critique. La réflexion alors menée se révèle janusienne en ce sens qu'elle a deux faces, deux couleurs, l'une plutôt lumineuse, l'autre plutôt sombre.

La première face emprunte aux théories du capital humain, elle concerne le versant développement personnel *via* l'apprentissage au sein d'un espace social à la fois spécifique et générique : le coaching s'inscrit dans une évolution socio-cognitive d'envergure, permettant d'asseoir une évolution de la connaissance humaine aux couleurs de l'autonomie ; il apporte sa pierre au courant de l'apprentissage organisationnel (1). La seconde face emprunte à la grande tradition d'une sociologie critique, notamment en France<sup>524</sup>, elle considère l'emprise organisationnelle sur le sujet : le phénomène coaching participerait à l'homéostasie du système *organisation / individu* en permettant aux organisations de se maintenir au détriment de l'individu, invité à évoluer et sommé de porter le poids de cette évolution. L'individu est alors tenu de développer une croissance personnelle palliative à l'heure où la croissance économique se fait prier, le tout sous l'égide de nouvelles formes de pouvoir (2). Après avoir relevé successivement quelques-uns des principaux référents théoriques et/ou idéologiques sous-jacents à chaque branche de l'alternative, la notion de lien permet de souligner la pertinence du coaching au service de la relation entre l'individu et le système entreprise (3).

### 1.1. Aux couleurs de l'apprentissage

À partir du constat aujourd'hui largement accepté selon lequel apprendre n'est plus réservé à l'enfant, l'adulte devient légitimement apprenant dans les représentations (1). Pour ce faire, le

---

<sup>522</sup> Joël Thomas est agrégé de lettres classiques, Professeur à l'Université de Perpignan, Directeur de l'École Doctorale « Lettres, langues et cultures ».

<sup>523</sup> Selon Thomas (1998, p. 97), Caillois apparaît comme « le prince de l'oxymore », qui se fait une ascèse d'associer les antagonismes pour trouver, derrière les oppositions apparentes, la vraie structure complexe du vivant.

<sup>524</sup> Voir notamment D. Segrestin (2004, p. 15) qui considère que la sociologie en France « apparaît bien souvent comme une science à laquelle serait dévolu le rôle de la vigilance critique face au discours managérial et aux pratiques que celui-ci inspire ».

rôle de l'Autre peut se révéler essentiel dans un processus de médiation inspiré de la psychologie humaniste (2). Ce processus favorise paradoxalement l'accès à l'autonomie de celui qui est aidé et qui apprend parce qu'il en a besoin (3). Dans ce contexte, le droit à l'erreur prend une place clé dans le processus d'apprentissage individuel (4). Il s'intègre dans l'ensemble des représentations en œuvre qui rythment les pratiques de l'apprentissage organisationnel (5).

Les références de la littérature coaching (chapitre 3)	Les références académiques mobilisées (chapitre 4)
La psychologie humaniste : Maslow (17, 36), Rogers (16,30), Herzberg (7,16) L'analyse transactionnelle et ses dérivés : AT (13, 77), Berne (9, 39), PCM (7,18), Kahler (6,10), Karpman (5, 6), English (4, 6) La psychanalyse : Freud (15, 40), Lacan (6, 13) la psychologie des profondeurs : Jung (11, 25), MBTI (6,19) La bio-énergie : Lowen (4, 11), Reich (4, 4) La psychologie du développement : Piaget (7, 8) L'intelligence émotionnelle : Goleman (8,13) Les comportements : Laborit (5, 6) La Gestalt-thérapie : Gestalt (12, 32), Perls (9, 21) L'apprentissage professionnel et personnel : Gallwey (8, 21), Hudson (8, 12), Senge (7, 12), Covey (4, 5), Aubrey (4, 5) La programmation-neuro-linguistique : PNL (17,110), Bandler et Grinder (9, 20), Bandler (8, 10), Dilts (7, 30) La sémantique générale : Korzybski (7, 14)	Le capital humain (Becker, 1964) L'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002 ; Koenig, 1994 ; Lorino, 1995) Sciences cognitives et apprentissage (Giordan, 2003b ; Dortier, 2004) Médiation humaine et apprentissage (Clouzot et Bloch ; 1997, Camusso, 1996) Le développement personnel (Roche, 2004) L'école de Palo Alto (Marc et Picard, 2000)

**Tableau 62** : Les principales références mobilisées sur l'apprentissage

### 1.1.1. L'émergence de l'adulte apprenant

Selon P.-M. Menger (2002), *La théorie économique du capital humain*<sup>525</sup> considère qu'un individu aura d'autant plus de chance de vivre une réussite sociale qu'il dispose d'une palette de ressources qu'il entretient. Ainsi investir dans la formation initiale est de bon augure, il s'agit ensuite de poursuivre dans des formes ultérieures d'acquisition de connaissance et de ressources cognitives, physiques, psychologiques et sociales, utilisables dans le travail. Cette théorie fondée dans les années 60 par deux économistes Theodore Schultz et Gary S. Becker<sup>526</sup> propose de considérer la formation et l'éducation non comme des charges mais comme un investissement.

À l'orée du départ en retraite de 350000 cadres en France à partir de 2006, la réflexion prospective de Lebellet et Veyer (2002) peut fournir l'opportunité d'un terrain d'action

<sup>525</sup> Dictionnaire des sciences humaines (Dortier, 2004).

<sup>526</sup> G.S. Becker, auteur de *Human Capital* (1964) a obtenu le prix Nobel d'économie en 1992.

particulièrement actuel et pertinent aux discours consensuels sur la reconnaissance du capital humain comme ressource stratégique.

« Il convient de s'orienter vers des ingénieries de l'accompagnement, nouveau paradigme de gouvernance dans lequel l'homme est devenu un acteur « écologique » (dans le sens d'une mise en harmonie des compétences avec les aspirations propres des acteurs). Les espaces de travail doivent devenir un espace de vie et de « formation » (prenant l'action comme mode d'apprentissage) où se profilent plaisir, création, inventivité, échange. L'ingénierie de l'accompagnement s'inscrit comme espace de médiation, dans lequel le sujet est réinstallé dans son expérience pour en apprendre toute la valeur. Prévoir aujourd'hui l'entreprise de demain, c'est d'abord donner au travail un visage humain, partager et comprendre les langages de l'action, faire de la reconnaissance une valeur première, réinventer les formes de l'apprendre dans les entreprises autour de l'homme et de son aptitude à s'adapter ».

M. Lebelle et C. Veyer (2002, p.96)

Par ailleurs, *les sciences de la cognition* qui tentent de percer les mystères de la pensée ont émergé relativement récemment, dans les années cinquante<sup>527</sup>. Elles se sont d'abord organisées parallèlement et en lien avec l'ordinateur et l'informatique. Puis les neurosciences cognitives (avec le développement de l'imagerie cérébrale) ont enrichi et complexifié le champ de recherche, alors que les modèles successivement développés autour de l'intelligence artificielle, puis du connexionnisme n'avaient pas répondu aux espérances qu'ils avaient suscitées. L'évolution majeure que l'essor des sciences cognitives a générée en psychologie, invite à considérer, après l'étude des conduites observables, l'étude des représentations, avec les travaux notamment de H. Gardner sur les formes de l'intelligence et ceux de J. Bruner avec la prise en compte de la dimension culturelle. Ainsi apparaît à côté de l'étude des comportements manifestes directement observables, celle des comportement latents<sup>528</sup>, sorte de *boîte noire* dont l'appréhension est beaucoup plus délicate. L'assise biologique de la pensée ne peut plus être pensée en opposition à la capacité du cerveau de profiter d'un bain culturel, notamment dans le développement de plusieurs formes d'intelligence et de créativité et dans la mobilisation active des fonctions d'apprentissage (Dortier, 2004).

Ces deux facteurs, l'un d'ordre économique (la théorie du capital humain), l'autre d'ordre psychologique (au sein des sciences cognitives), s'inscrivent dans la même période de développement historique. Leur conjugaison culturelle relève le rôle de la personne dans sa réussite professionnelle et son développement social. Cette conjugaison participe à l'évolution des théories en matière d'apprentissage Longtemps dominé par la pensée behavioriste qui privilégiait le conditionnement au cours des années 1930-1970, l'apprentissage intègre ensuite les éléments relatifs à la mémoire et à ses mystères (Dortier 2004). D'où l'apparition de

<sup>527</sup> Voir *Sciences Humaines* (hors série n° 35, 2002).

<sup>528</sup> Les Anglo-saxons utilisent les termes « overt behavior » et « covert behavior » (*Sciences Humaines*, janvier-février 2002, p. 52).

nouvelles formes d'enseignement en pédagogie dans un entrelacs où mémoire, motivation, désir et émotion trouvent et prennent leur place (Giordan, 2003b). « *L'homme est une machine à apprendre* » selon l'expression de François Jacob<sup>529</sup> (cité par Giordan, p.7). Pourtant les connaissances sur les manières d'apprendre sont encore très frustes et n'ont pris leur essor que depuis les années 80 selon Giordan. Cette connaissance sur *l'apprendre* mobilise des savoirs répartis dans de multiples champs. Giordan (p.15) cite : la neurobiologie, la physiologie, la biochimie, la cybernétique, la psychologie génétique, la psychologie sociale, la sociologie, l'éthologie, l'ethnologie, les sciences cognitives, l'intelligence artificielle.

L'idée neuve qui se répand dans le monde occidental est peut-être moins la complexité de l'apprendre, que l'idée clé selon laquelle un adulte peut continuer à se développer et à apprendre tout au long de son existence, sans que cet adulte ne relève de la classe artiste ou chercheur, ces deux catégories d'acteurs ayant la particularité d'œuvrer entre savoir et innovation (Menger, 2002).

### ***1.1.2. La médiation : le rôle de l'Autre dans l'apprentissage***

Le chapitre X du livre, *Le développement de la personne* est le plus court mais celui que son auteur, Carl Rogers<sup>530</sup> (1975) considère comme le plus révolutionnaire. Il pointe la différence qui existe entre *enseigner* et *apprendre*. Il remet profondément en cause les systèmes d'enseignement classique<sup>531</sup>. Dans cette lignée, les travaux menés par Clouzot et Bloch (1997), éclairent autrement le phénomène mystérieux de l'apprentissage, en considérant celui-ci comme intimement lié à l'expérience vécue au travers même de la parole des apprenants. À partir des expériences considérées comme marquantes par ceux qui les ont vécues, et qui les racontent, les auteurs identifient un processus d'apprentissage trialectique<sup>532</sup> où il s'agit :

- de se transformer sur un mode non linéaire (loi de mutation),
- de naviguer en gérant des contraires, en naviguant entre des pôles opposés (loi de circulation ou de polarité),
- d'être attiré par des niveaux d'autonomie, de compétence et de conscience supérieurs, de se réaliser tant au plan physique que mental, émotionnel et spirituel (loi d'attraction).

Outre les conditions nécessaires à l'apprentissage (motivation, plaisir, liberté, expérience vécue), apparaît le rôle de l'Autre comme moyen clé du processus, par le concept de médiation (Camusso, 1996)<sup>533</sup>. Le médiateur intervient dans l'organisation des événements

<sup>529</sup> Dans Biologie et racisme (1998).

<sup>530</sup> Rappelons que la référence à C. R. Rogers est très présente dans la littérature coaching puisqu'elle apparaît dans 16 ouvrages.

<sup>531</sup> Quelques extraits lapidaires de Rogers (1975, p. 197-198) : « Tout ce qui peut être enseigné à une autre personne est relativement sans utilité et n'a que peu ou pas d'influence sur son comportement (...) Les résultats de l'enseignement sont ou insignifiants ou nuisibles (...) Je ne m'intéresse qu'à apprendre et de préférence des choses importantes ».

<sup>532</sup> D'après les travaux de O. Ichazo, fondateur de l'école Arica.

<sup>533</sup> D. Camusso s'appuie sur les travaux de Feuerstein et L. S. Vygotsky. Voir § 3.1.3. dans le chapitre 2.

pour leur conférer une signification compréhensible. Apprendre devient une affaire personnelle : en effet personne ne peut faire un apprentissage à la place d'un autre, comme le soulignent Clouzot et Bloch. Cependant le rôle de cet Autre se révèle souvent capital car l'apprentissage s'effectue avec lui, grâce à lui ou à cause de lui. Cet Autre, au cœur de l'apprentissage humain, peut prendre différentes figures :

- Le médiateur : relais impromptu non prévu, non prévisible, déclencheur non conscient de l'apprentissage généré chez l'apprenant.
- Le compagnon de route : miroir, allié, parfois rival de l'apprenant. Emulation aux couleurs de la coopération/compétition, dans la dialectique du Même et de l'Autre.
- Le confident : il permet le passage par la verbalisation importante dans l'apprentissage. Souvent situé dans une relation affective, il donne son écoute.
- Le questionneur accoucheur : confident devenu actif, il stimule quitte à remettre en cause le confort, fort lui-même de son ignorance sur le sujet d'apprentissage, à l'image de certaines questions d'enfants.
- Le transmetteur de connaissances : guide de l'apprenant dans le monde de l'information, il peut prendre la figure d'un professeur, d'un auteur de livre clé.
- L'évaluateur : la dimension contrainte émerge, qui, si elle est acceptée, devient source et vecteur d'apprentissage, sinon elle peut conduire à l'inhibition.
- L'éveilleur et le guide : médiateur conscient et actif, il ouvre un nouveau champ d'apprentissage, réveille des potentialités endormies.

Cette description typologique qui se veut d'abord éclairante ne doit pas masquer l'ambivalence qui règne dans le rôle que tient cet Autre dans l'activité de médiation pour l'apprenant. L'Autre dans sa fonction de Maître est d'abord ennobli face au disciple car il met en œuvre une pédagogie personnalisée qu'il suscite et guide tout à la fois. Mais l'Autre peut également se révéler l'Adversaire, voire l'Ennemi que l'on porte en soi. L'Adversaire suscite chez le disciple une obligation de dépassement de soi à la recherche de ressources intérieures, l'Ennemi renvoie aux profondeurs, en lien avec le concept jungien d'*Ombre*, la face noire de l'apprenant confronté au dédale de ses peurs. L'Autre enfin peut se révéler sur un versant négatif Obstacle ou encore Soutien qui rend dépendant. *In fine*, c'est d'abord dans la relation tissée entre l'Autre et soi que se joue la fonction d'apprentissage, cette relation se couplant elle-même à des temps de solitude, de retrait, faisant ou laissant advenir *le Maître intérieur* qui ne peut se forger que dans le silence même de l'être où l'apprentissage peut mûrir.

### 1.1.3. Vers l'autonomie au singulier

« D'après Scott Peck<sup>534</sup>, la vie tout entière est un apprentissage » rappelle P. Louart (2002, p. 4), notamment parce que l'apprentissage est en partie comportemental, et qu'il ne se réduit

<sup>534</sup> Voir le best seller de S. Peck (1990), *Le chemin le moins fréquenté*, apprendre à vivre avec la vie.



pas seulement à une activité intellectuelle. Ainsi acquérir une maturité affective requiert une *gestion de soi* qui passe par une régulation de ses comportements. Selon Louart, il y a lieu d'ajuster ses représentations, ce qui suppose de renoncer aux solutions dont on a l'habitude. En effet, un comportement peut se révéler inadapté, car en lien avec des croyances inadéquates appelant alors un travail de recadrage. Ainsi, dans la perspective développée par l'école de Palo Alto (Marc et Picard, 2000), tout comportement<sup>535</sup> résulte d'un processus d'apprentissage<sup>536</sup>. Les notions de changement et d'apprentissage sont alors fortement liées, tout au long de l'existence.

*Chacun est libre de réussir sa vie*, selon la formulation de L. Roche (2004) qui titre ainsi un ouvrage récent. Cette idée de réussite tend à s'imposer comme l'expression d'un choix individuel, au singulier : il s'agit de prendre la décision d'optimiser son potentiel grâce au développement personnel. Cette idée de réussite comme l'expression d'une liberté individuelle se révèle d'autant plus crédible que le contraire est également vrai : « *Chacun est libre de rater sa vie* » précise Roche (p.19). Ainsi la réussite se déploie sur un mode conditionnel. Au-delà de la dimension structurelle de la personnalité, la réussite suppose la croyance en un potentiel qu'il est nécessaire d'actualiser, de travailler pour se développer, sous peine d'augmenter un passif, que la psychanalyse a mis en relief, et qui s'alourdit d'autant plus que le temps passe. « *Ce qui importe c'est de savoir ce qu'on veut faire de sa vie* » (p. 117), même si cela suppose un effort, un travail d'autonomisation, que la psychanalyse symbolise par le combat avec le père qui se paie à l'aune de la culpabilité. L'apprendre suppose alors la capacité non seulement à se rendre indépendant des figures éducatives et/ou paternelles, mais en plus à rompre avec elles. Un certain nombre de renoncements s'imposent selon Roche :

- les plaisirs à bon marché,
- le plaisir du regard de l'autre, qui prolonge celui des figures parentales,
- le plaisir de la vengeance,
- la tentation de toute-puissance,
- le désir de perfection, corollaire de la tentation de toute puissance.

#### **1.1.4. Le droit à l'erreur comme vecteur d'apprentissage**

« *L'humanité devient humaine lorsqu'elle invente la faiblesse* » considère M. Serres (2000, p. 185) qui pense ne pas connaître de meilleure définition de l'homme que l'adage : « *errare humanum est* » (p. 128). Quand cette posture philosophique est adoptée par la *vulgate* managériale, elle se traduit par *le droit à l'erreur*. Ce fameux droit à l'erreur, proné comme nécessaire par les consultants, parfois admis par les managers et souvent ignoré par les

<sup>535</sup> À part ceux qui sont déterminés par des mécanismes purement génétiques précisent Marc et Picard (2000, p. 71).

<sup>536</sup> Marc et Picard (2000, chapitre 5) renvoient aux travaux de Gregory Bateson.

auteurs d'erreurs<sup>537</sup>, serait la condition effective de l'apprentissage individuel, restreint ou organisationnel. Ainsi, dans la perspective développée par Argyris et Schön (2002), l'erreur est considérée comme l'écart entre un résultat attendu et le résultat réel ; quand l'erreur est détectée, elle crée la surprise et donne lieu à enquête, au sens de Dewey<sup>538</sup>, ce qui permet sa correction, dans un processus éventuellement cumulatif dit « *en cascade* »<sup>539</sup>.

- Dans l'apprentissage individuel, les avancées ne profitent qu'aux enquêteurs.
- Dans l'apprentissage restreint, il y a peu ou pas d'amélioration du fonctionnement organisationnel.
- Dans l'apprentissage organisationnel, il y a réduction de l'écart entre situation attendue et situation réelle.

L'objectif est de permettre un processus d'apprentissage organisationnel, mais l'atteinte de cet objectif demande d'abord, ou du moins en parallèle, un changement de comportements, comme condition nécessaire, mais non suffisante. L'intégration problématique de l'individu et de l'organisation est alors questionnée. La lutte contre les comportements défensifs caractérise l'itinéraire intellectuel de Chris Argyris explique A. Pedon (2003). Deux grandes étapes marquent le parcours du chercheur américain, d'abord continuateur de l'école des relations humaines, puis fondateur de l'apprentissage organisationnel. Soucieux de permettre l'intégration des individus dans les organisations, dans un premier temps, Argyris, en psychologue de l'école des relations humaines, souligne le continuum immaturité maturité<sup>540</sup> dans l'évolution de la personnalité. Le chercheur développe ensuite un modèle à l'aide du concept d'énergie psychologique (elle-même liée à l'estime de soi<sup>541</sup>) qui rejette le modèle du management scientifique, inducteur de comportements défensifs, au profit d'une vision biologique et systémique de l'organisation, alors susceptible de libérer l'énergie psychologique de ses membres.

Dans un deuxième temps, Argyris et Schön fondent le courant de l'apprentissage organisationnel. Les théories d'action des individus dans les organisations qui sont à la source de leurs stratégies d'action, obéissent à des valeurs directrices et constituent ce que les auteurs appellent un programme-maître. Argyris et Schön mettent en relief la différence entre d'une part, les théories professées (le déclaratif pour expliquer ou justifier) et d'autre part, les théories d'usage (l'effectivement réalisé qui peut rester implicite, non dit). Ils mettent alors en

<sup>537</sup> À ce propos Argyris et Schön (2002, p. 58) précisent : « Il faut souligner que le terme erreur, que nous définirons comme une dissonance des résultats par rapport aux attentes, suggère plutôt dans le langage courant la notion de « faute », de stratégie d'action ou de paradigme non valable ».

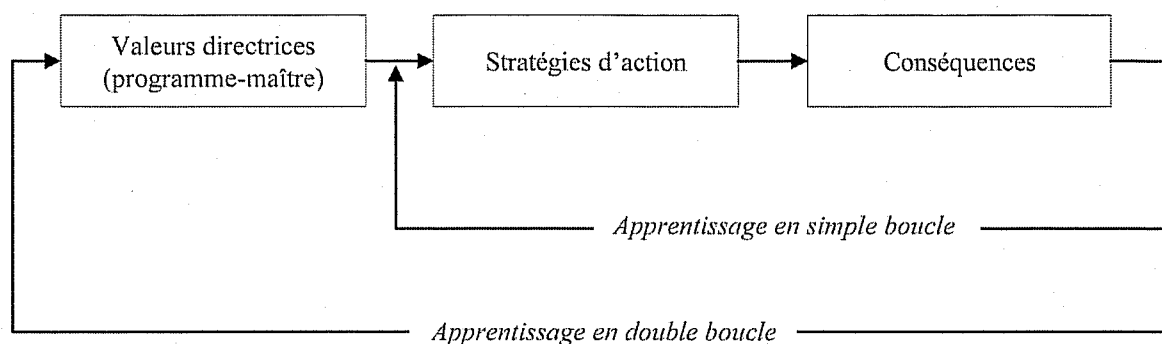
<sup>538</sup> L'enquête est considérée comme un processus social. Comme dans la vision de Pierce, pour Dewey, les enquêteurs individuels sont les « membres d'une « communauté d'enquête » tenus par des responsabilités contractuelles » précisent Argyris et Schön (2002, p. 59).

<sup>539</sup> « Découvrant un dysfonctionnement, l'entreprise en cherche la cause immédiate. Sa découverte ne résout pas pour autant le problème. En effet, la mise en place de la solution, perturbant le système, déclenche de nouveaux types de dysfonctionnements, exigeant de nouvelles enquêtes. De plus, l'enquête elle-même révèle de nouvelles « surprises », et donc de nouveaux besoins d'enquête » (Argyris et Schön, 2002, p. 59).

<sup>540</sup> *Personality and Organization* (1957).

<sup>541</sup> *Integrating the Individual and the Organization* (1964), version française (1970).

exergue le modèle de l'apprentissage en simple et en double boucle. Le deuxième type d'apprentissage nécessite la levée des comportements défensifs en œuvre chez les individus.



**Figure 25 :** Apprentissage en simple et double boucle  
(source : Pedon , 2003, p. 1573)

Écoutons Argyris (2000, p. 109): « La résolution des problèmes est certes importante. Mais pour que l'apprentissage soit durable, les responsables et les employés doivent également regarder à l'intérieur d'eux-mêmes. Ils doivent mener une réflexion critique sur leur propre comportement, identifier comment ils contribuent parfois sans le vouloir aux problèmes de l'organisation et puis changer leur façon de faire. Ils doivent notamment apprendre que la façon même qu'ils ont de résoudre les problèmes peut être en soi une source de problème ».

Quand le salarié devient un **travailleur du savoir**, selon l'expression de Drucker (1999), mais également du savoir sur soi et sur ses comportements (Argyris, 2000), l'organisation est appelée à gérer des ressources intellectuelles (Baron, 2003).

### ***1.1.5. Le ballet des représentations en faveur de l'apprentissage organisationnel***

La vision de l'apprentissage en simple et double boucle développée par Schön et Argyris fait suite à ce que Bateson a nommé le deutero-apprentissage, un apprentissage de second degré ou encore *l'apprentissage de l'apprentissage*. P. Lorino (1995) de son côté, dans une perspective de pilotage organisationnel, adopte les vues de G. Koenig d'apprentissage normé ou d'apprentissage heuristique. L'apprentissage normé est en lien avec la gestion des opérations (et porteur de représentations stabilisées) et l'apprentissage heuristique avec la gestion de projet (et porteur de représentations en recherche). Les deux types de représentations qui constituent des normes d'action sont, au plan générique, toutes les deux nécessaires à l'organisation. En effet, dans un processus d'équilibration, elles permettent à la fois le maintien, par une fermeture au moyen de représentations stabilisées ou en voie de l'être, et en même temps le développement, par une ouverture au travers de représentations nouvelles et en devenir.

Au-delà des différences existant entre les visions des uns et des autres (Koenig, 1994), le point de convergence de ces théories cousines, qui retient ici spécifiquement l'attention, est la nécessaire prise en compte de la dimension cognitive, conative et affective individuelle dans la perspective du changement, du pilotage et de l'apprentissage organisationnels. A. Hatchuel

(1994, p. 109) considère qu'il n'y a pas d'opposition entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel. La notion d'apprentissage organisationnel rappelle que les « *apprentissages individuels se conditionnent mutuellement au travers des systèmes de relations et du mode de construction des acteurs* ». L'ensemble de ces processus nécessaires à l'organisation implique un ballet de représentations en œuvre, que celles-ci soient d'essence individuelle (ce que Argyris et Schön (1978) appellent des images privées), collective (sociales, culturelles) ou organisationnelle. Les représentations organisationnelles sont les représentations capitalisées par une organisation donnée, au-delà de la somme des représentations des individus qui travaillent en son sein explique Lorino (1995).

*« Le modèle de la responsabilisation individuelle doit progressivement céder le terrain au modèle de l'apprentissage collectif (...) Les acteurs doivent se transformer d'exécutants en interprètes, ce qui leur impose d'assumer, en plus du risque opératoire traditionnel, un risque cognitif (risque de se tromper d'interprétation). (...) La fonction de pilotage sera de plus en plus distribuée et prise en charge directement par les acteurs opérationnels eux-mêmes. Ceci conduit à réorienter les fonctions de contrôle traditionnelles vers des missions d'expertise, de soutien méthodologique et pédagogique (...) les savoirs d'encadrement et de direction doivent être redéfinis. Ils deviennent essentiellement heuristiques, maïeutiques, pédagogiques et relationnels (...) Le dirigeant ne peut se contenter de représentations généralistes et formelles : il doit « plonger » dans la compréhension interne des processus, non pour les régenter, mais pour pouvoir dialoguer, animer et jouer son rôle d'architecte organisationnel et de multiplicateur de progrès. »*

P. Lorino (1995, p. 280)

La métaphore du ballet proposée dans le titre du paragraphe est elle-même une représentation qui permet de fixer la double dimension théâtrale et diplomatique proposée par Ladrière<sup>542</sup> en matière de représentation. Elle ajoute à la représentation qui re-présente (dimension diplomatique en principe passive et dimension théâtrale délibérément active) la dimension *dansée*, qui suppose technique, recherche et art, insistant alors sur l'enrichissement indispensable de la pensée gestionnaire classique. Comme le souligne Koenig (1994), il y a remise en cause profonde du choix rationnel. De plus « *Poser que l'action puisse éclairer la réflexion amène à encourager l'exploration et l'expérimentation et conduit à reconnaître le droit à l'erreur* » souligne Koenig (p. 77). Cependant l'erreur, pour se révéler bénéfique à terme, se doit d'ouvrir sur une amélioration des compétences. L'erreur doit donc être gérée. « *Ceci place les organisations devant le paradoxe à devoir guider leur propre errance* » (p. 77).

**La pensée intuitive** notamment trouve alors une place de plus en plus perçue comme légitime dans la conduite managériale, la conduite étant entendue au double sens de se conduire au plan comportemental et de la conduite comme pilotage. Confronté à des situations de gestion de plus en plus complexes, donc souvent nouvelles, le mettant en face de situations inconnues de lui au sens de Simon, le manager n'est plus forcément voué à une rationalité limitée (Morgan 1989), il devient légitimement plus intuitif<sup>543</sup>.

<sup>542</sup> Voir Le Moigne (1999, p. 69-70).

<sup>543</sup> Voir notamment : Simon (1987), Agor (1989), Bass (1990), Le Saget (1992), Lebraty (1996), Mintzberg (1999).

« La plupart des organisations font preuve d'une rationalité limitée parce qu'elles sont de type bureaucratique et non parce qu'elles sont peuplées d'êtres humains. La bureaucratisation est conçue pour intégrer<sup>544</sup> une rationalité limitée dans sa structure. Cette conception reflète les capacités limitées d'un seul individu<sup>545</sup> à exercer le contrôle sur des activités et des prises de décisions qui exigent la contribution d'un bon nombre de gens (...) Il semble donc préférable de convenir que l'importante réinterprétation qu'a faite Simon de la nature de l'organisation bureaucratique, ne vaut que pour cette dernière et ne constitue en rien une démonstration des limites qui caractériserait la nature même de la rationalité organisationnelle. »

G. Morgan (1989, p. 116-117)

## 1.2. Aux couleurs de la domination douce

L'entreprise, au-delà du regard critique notamment des sociologues français, dont elle fait l'objet, semble devenir le creuset fécond d'une idéologie de la performance, irriguer le langage ordinaire et impulser une dynamique gestionnaire qui pourrait être dommageable à l'ensemble de la société<sup>546</sup>. Quels sont alors les risques que peut générer la pratique coaching dans cette logique de « *manipulation collective des représentations* » que dépeint Lorino (1995, p. 248)<sup>547</sup> ? Le paragraphe 1.2. envisage des éléments de réponse. Après avoir écouté les légendes du management (1), le retrait du cadre sera mis en exergue au profit du règne ambigu du manager (2). Règne ambigu, parce qu'au-delà des légendes, la barque du manager s'alourdit, laissant entendre l'expression d'une souffrance inédite (3) liée à de nouvelles formes de pouvoir (4).

Les références de la littérature coaching (chapitre 3)	Les références académiques mobilisées (chapitre 4)
- la psycho-sociologie des organisations : Crozier (7, 14), Pareto (5, 9), Mayo (5, 7), Aubert et de Gaulejac (4,15), Lewin (4, 7)	- Les critiques du management de l'excellence (Aubert et de Gaulejac, 1991) - Les nouvelles formes de souffrance au travail (Amado, 1999 ; Dejours 1993, 1998 ; Enriquez, 1992b) - Le cadre <i>versus</i> manager (Baron, 2003 ; Boltanski, 1982 ; Boltanski et Chiapello, 2002 ; Bouffartigues, 2001) - Les nouvelles formes de pouvoir (Brunel, 2004 ; de Gaulejac, 2005 ; Flamant, 2002) - Les légendes du management (Bellier-Michel, 1997) - La soumission librement consentie (Beauvois et Joule, 1981)

**Tableau 63 :** Les principales références mobilisées sur la domination

<sup>544</sup> « conçue pour intégrer » est en italiques dans le texte original.

<sup>545</sup> « un seul individu » est en italiques dans le texte original.

<sup>546</sup> Voir Heilbrunn (2004), La performance une nouvelle idéologie ?

<sup>547</sup> Précisons que que Lorino, en gestionnaire (et non en sociologue) ne souhaite pas suggérer par la formule employée l'existence d'un « sujet manipulateur », qui serait un grand ordonnateur de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit de considérer l'émergence de la manipulation comme issue du système de représentations en interaction avec le système d'activités.

### 1.2.1. Les légendes du management

Les modes en matière de management et notamment en GRH alimentent discours et pratiques (Thévenet, 2003b). La littérature professionnelle se déploie, entretenant une proximité, si ce n'est une porosité avec la littérature universitaire, propre à véhiculer des courants de pensée en lien avec des substrats idéologiques (Guéry, 2003). Pourtant le manager reste « *le point flou de l'analyse des organisations et du management qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle* » remarque Laroche (2000, p. 19).

La thèse proposée par Sandra Bellier-Michel<sup>548</sup> (1997) est de nature à illustrer l'idéalisation en œuvre. L'auteur considère que *les modes et légendes au pays du management* véhiculent implicitement une image idéalisée du manager avec plusieurs déclinaisons possibles au gré des modes en vigueur ou des typologies proposées. Le manager est bien sûr libre de choisir ou de tester sa couleur, devenant ainsi le chevalier œuvrant pour le bien de l'organisation. Son implication vis-à-vis de l'organisation est garantie puisqu'elle se fait librement (Beauvois et Joule, 1981 ; Beauvois, 1994). Les formations, les livres de management, la presse non académique sont là pour entretenir un double-lien, la soumission librement consentie qui a été mise en relief par le regard de la psychologie sociale. L'espace est ainsi reconsidéré quant à l'évolution comportementale de l'acteur, sous le regard de la psychologie sociale, dans une perspective systémique et non plus, sous le regard de la psychologie, dans une perspective de typologie de personnalité. Le cadre peut être amené à choisir librement sa soumission. En effet, bien qu'influencé, il se perçoit libre. Il endosse ainsi, au gré des modes, le costume du manager héroïque, celui du manager complexe, du manager philosophe ou du manager authentique (Bellier-Michel, 1997) et les discours *ad hoc* (Gilbert et Gillot, 1993). « *Au travers de l'implication, c'est en fait la question de la relation de l'individu à l'organisation qui se pose. C'est son attachement, sa loyauté, sa fidélité, mais aussi l'énergie qu'il est prêt à y mettre, le temps et les affects qu'il y consacre. Les modes et légendes l'aident à se persuader, qu'en choisissant pour priorité cette relation, il a fait le bon choix. Elles l'aident aussi à penser qu'il a fait ce choix librement, et que rien ni personne ne l'a jamais forcé de quelque manière que ce soit. Il est un être libre.* » ( Bellier-Michel, 1997, p. 50). D'Iribarne (1993, p. XIII) confirme ainsi : « *Suivant l'idéologie moderne, les hommes créent leur destin, leurs institutions, leurs règles. Ils sont affranchis du poids du passé au point qu'il ne sert à rien de faire appel à celui-ci pour comprendre le présent. Et si les sociétés diffèrent, c'est qu'ils se donnent librement des institutions différentes en des lieux différents* ».

### 1.2.2. Du cadre au manager

Une grande rupture aurait pu avoir lieu dans les années 90 quand les organisations ont commencé à licencier leurs fils les plus chers, au sens propre et au sens figuré : les cadres.

<sup>548</sup> Sandra Bellier-Michel appartient au sérail qu'elle dépeint puisqu'elle est consultante, tout en menant une activité de recherche en gestion des RH.

Cette catégorie sociale spécifiquement française<sup>549</sup> a été créée dans les années 30 explique Boltanski (1982). L'appartenance des salariés à un corps au-dessus de celui des employés était alors constitué. Le corps social des cadres se caractérise par une double dimension, en termes de privilèges d'abord, mais également en termes de devoirs, en conformité avec la logique de l'honneur mise en relief par d'Iribane (1993). Le tout s'inscrit dans un modèle d'action sociale hérité de l'ancien régime (Crozier, 1963). Le compromis traditionnel « *disponibilité contre sécurité* » est pourtant ensuite mis à mal, comme le souligne Baron (2003, p. 108)<sup>550</sup>.

Il a donc été nécessaire de trouver des éléments de compensation pour faire perdurer l'implication des cadres alors que le *contrat moral* implicitement passé avec eux était rompu. Un habile glissement axiologique s'opère en faveur de la responsabilité individuelle et au détriment de la responsabilité collective et sociale de l'organisation, alors même que cette organisation se retire progressivement du contrat implicite qui la lie à son personnel d'encadrement (Bellier-Michel, 1997). « *Dans les années 60 les cadres, fortement valorisés, sont les acteurs principaux du progrès. Dans la littérature de management des années 90, la référence aux cadres est plutôt associée à la critique d'une catégorie jugée obsolète* » précisent Boltanski et Chiappello<sup>551</sup> (2002, p. 120-121). Le risque d'effacement de la figure sociale des cadres, également souligné par Bouffartigues (2001), est compensée par la montée en responsabilité des managers, y compris ceux de l'encadrement dit intermédiaire ou de première ligne ou encore de proximité (Guéry, 2003). Les managers, par ce qui apparaît comme une démocratisation salutaire des fonctions d'encadrement, deviennent les responsables du destin de leur équipe, de leur secteur, de leur service, de leur entreprise. Un rejet implicite du commandement s'opère au profit d'un ensemble de fonctions ainsi répertoriées par Boltanski et Chiappello (2002, p. 122) : « *animateurs d'équipe* », « *catalyseurs* », « *visionnaires* », « *coachs* », « *donneurs de souffle* », « *athlète de l'entreprise* », « *manager intuitif* », « *pros* », « *accoucheurs* ». Les managers se distinguent de leurs aînés, les cadres. Alors que ceux-ci étaient le symbole d'une « *froide rationalité calculatrice et gestionnaire* », les managers incarnent « *l'intuition créatrice* » (p. 123).

En toile de fond figure alors ce que Carballeda et Garrigou, (2001) appellent l'idéologie du bon professionnel, qui n'est pas sans rapport avec l'idéologie du bon élève qui a réussi examens et concours<sup>552</sup>. « *Par idéologie du « bon professionnel » nous désignons des*

<sup>549</sup> Cette spécificité rend difficiles les comparaisons entre pays (Guéry, 2003).

<sup>550</sup> X. Baron (2003) rappelle que le nombre de cadres demandeurs d'emploi en France a doublé entre 1992 et 1993 pour se stabiliser pendant 4 ans autour de 180 000 et diminuer ensuite à partir de 1997.

<sup>551</sup> Dans le corpus des années 60, l'être fictif (selon l'appellation du logiciel utilisé Prospero@) « *Cadre@* » figure en deuxième position et présente 986 occurrences, alors qu'il apparaît en 14<sup>ème</sup> position avec seulement 219 occurrences dans le corpus des années 90. *A contrario*, l'être fictif « *Manager@* » qui occupait la 104<sup>ème</sup> place (années 60) arrive à la 10<sup>ème</sup> (années 90) (Boltanski et Chiappello, 2002, p. 652-655).

<sup>552</sup> Rappelons que d'après une enquête de la société Française de Coaching de 2000, 54 % des coachs sont issus des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Ils ont donc passé concours et examens, et peuvent

*mécanismes de défense psychiques qui sous-tendent qu'un bon professionnel ne doit pas avoir de problème, car il doit savoir les traiter lui-même* » précisent Carballeda et Garrigou (2001, p. 101). Ainsi la piste d'envol vers des responsabilités de plus en plus lourdes apparaît pour des managers devenus les sportifs de haut niveau du management, puisqu'il importe d'apprendre désormais tout au long de l'existence et bien sûr de s'adapter pour innover.

### 1.2.3. La souffrance au travail

Si *le travailleur du savoir* (Drucker, 1999), y compris du savoir sur soi, succède au travailleur manuel, dans le même mouvement le cadre manager intègre la catégorie des personnels en souffrance (1) *via* le système psychique organisationnel (2).

#### 1.2.3.1. Les cadres aussi

Pour D. Bachelart<sup>553</sup> (2002, p. 110) l'accompagnement recouvre notamment une pratique qui consiste à « individualiser les parcours dans un culte de la performance et de l'excellence, dans une volonté libérale de déréguler, flexibiliser et précariser le marché du travail ». L'enfer organisationnel serait pavé des bonnes intentions managériales, au travers notamment de la psychologisation des problèmes sociaux. La nouveauté dans cette perspective critique provient de l'étendue de la souffrance au travail qui ne serait plus l'apanage des classes laborieuses, mais s'étendrait à toutes les couches de l'organisation, d'autant plus facilement que ces couches ont tendance à se mailler entre elles, voire à fusionner. « D'alliés privilégiés (ou relais d'appareil) des employeurs, les cadres sont désormais des victimes potentielles » souligne Baron (2003, p. 107) : stress, dépression, harcèlement moral entrent dans le paysage jusqu'alors protégé. De son côté C. Dejours (1998, p. 49) souligne « les nouvelles souffrances spécifiquement liées au nouveau management, notamment chez les cadres ». L'évolution relève alors du fait que c'est toute une organisation sociale qui est en jeu, devenant un enjeu au sens propre, pour la société, au-delà du fonctionnement de l'entreprise.

#### 1.2.3.2. Le système psychique organisationnel

Sous le regard de la sociologie clinique<sup>554</sup>, Aubert et de Gaulejac (1991) ont élaboré une modélisation du système psychique organisationnel. À partir des deux entités distinctes que constituent d'une part l'organisation, et d'autre part la personnalité, un rapport s'organise

---

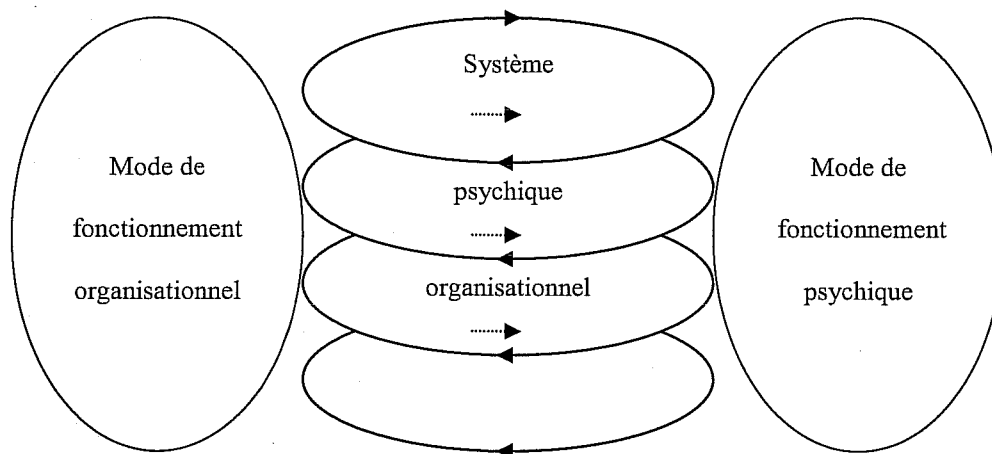
véhiculer implicitement cette culture des meilleurs élèves admis en classe préparatoire pour accéder ensuite aux meilleures écoles.

<sup>553</sup> Dominique Bachelart est Maître de conférences à l'Université de Tours IUT Carrières sociales.

<sup>554</sup> « La sociologie clinique est une démarche à la fois sociopsychologique – visant à analyser comment des facteurs et des transformations socio-économiques, conditionnent les attitudes et les comportements des individus – et psychosociologique – qui analyse la façon dont un sujet intervient en tant qu'acteur et invente des pratiques pour affronter des conflits et faire face aux situations sociales qu'il rencontre » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 335).



entre les deux fonctions concernées, selon les principes de l'analyse systémique. Émerge alors une structure intermédiaire, espace transitionnel<sup>555</sup> co-construit, à la fois individuel et collectif, qui constitue un espace de médiation entre individu et organisation, selon le schéma ci-dessous. Un ensemble de bouclages apparaît alors entre mode de fonctionnement organisationnel et mode de fonctionnement psychique.



**Figure 26 :** Le système psychique organisationnel  
(source : Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 257)

Le système alors produit devient producteur et absorbe l'espace transitionnel de chaque agent en canalisant la créativité individuelle dans le sens des objectifs de l'entreprise. Se constitue alors un système psychique managérial dont les principales caractéristiques apparaissent dans le tableau ci-dessous.

L'entreprise est légitimement appelée à développer un système imaginaire. Cependant dans le processus mis en exergue par Aubert et de Gaulejac, une proximité apparaît avec ce que Enriquez appelle « *l'imaginaire leurrant* » (Aubert, 1996, p. 119). En effet Enriquez (1992b) distingue le système imaginaire *moteur* du système imaginaire *leurrant*. Dans le second cas, privilégié le plus souvent (Amado, 1999), l'entreprise substitue son propre système à celui des individus, les piègeant en quelque sorte, dans leurs légitimes aspirations existentielles<sup>556</sup>.

<sup>555</sup> Aubert et de Gaulejac (1991) précisent que l'espace transitionnel ici proposé s'inspire de celui défini par Winnicot (1975), « espace psychique propre entre le dedans et le dehors, espace potentiel qui est le support de la créativité (playing), de l'expérience de l'autonomie, et de la communication à autrui, mais également espace de protection vis-à-vis d'autrui » (p. 258). Mais il s'en distingue dans la mesure où il n'est pas seulement produit par l'individu et que l'organisation participe à sa construction.

<sup>556</sup> Voir § 2.2

<i>Processus majeurs</i>	<i>Registre individuel</i>	<i>Registre organisationnel</i>
Mettre les individus en tension sur le plan narcissique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrat narcissique</li> <li>- Quête de l'absolu</li> <li>- Sentiment d'être le meilleur</li> <li>- Besoin de réussir</li> <li>- Peur de l'échec</li> <li>- Renforcement positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande sélectivité à l'embauche</li> <li>- Politique active de gratifications</li> <li>- Image de toute-puissance</li> <li>- Ambiance élitiste</li> <li>- Système de promotion/sélection individualisé</li> <li>- Fortes primes, salaires élevés</li> </ul>
Utiliser les mécanismes de défense contre l'anxiété pour renforcer l'investissement dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activisme incessant pour lutter contre le risque de dépression</li> <li>- Crainte d'être mal jugé</li> <li>- Besoin de reconnaissance et de réassurance</li> <li>- Gratitude à l'égard de l'entreprise qui protège par sa puissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression du travail</li> <li>- Mobilité permanente et flexibilité des structures</li> <li>- Emplois du temps très chargés</li> <li>- Résolution des problèmes dans l'urgence</li> <li>- Forts avantages et prise en charge de l'extra-professionnel</li> <li>- Survalorisation de l'action</li> </ul>
Canaliser l'énergie libidinale sur des objectifs productifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culpabilité de ne pouvoir en faire assez</li> <li>- Plaisir de la conquête et du challenge</li> <li>- Goût des problèmes complexes</li> <li>- Valorisation de l'agressivité : « être un battant »</li> <li>- Pression du travail comme drogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion paradoxante</li> <li>- Possibilité de promotions rapides</li> <li>- Mise en concurrence en interne et externe</li> <li>- Logique du gagnant/gagnant et exigence du toujours plus</li> <li>- Domination des exigences commerciales</li> <li>- Management par objectifs</li> </ul>
Produire et encourager l'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captation de l'Idéal du moi par les idéaux organisationnels</li> <li>- Encouragement et canalisation du besoin de croire</li> <li>- Intériorisation des valeurs</li> <li>- Moi idéal organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité totale</li> <li>- Excellence</li> <li>- Image de perfection</li> <li>- Culture d'entreprise</li> <li>- Politique de formation</li> <li>- Manuels de management proposant des valeurs et une éthique</li> </ul>
Favoriser l'identification et la prise en charge psychologique des exigences de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je travaille pour moi »</li> <li>- Autonomie : « Je suis mon propre patron »</li> <li>- Intériorisation des objectifs fixés par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien de carrière</li> <li>- Individualisation des performances</li> <li>- Autonomie dans l'organisation du travail</li> <li>- Direction par objectifs</li> <li>- Auto-actionnariat</li> </ul>

**Tableau 64** : Principales caractéristiques du système psychique managérial  
(source : Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 271)

#### 1.2.4. De nouvelles formes de pouvoir

La problématique du pouvoir en sociologie s'appuie sur des référents classiques<sup>557</sup> qu'il peut être utile d'enrichir : d'abord, comme le propose N. Flamant (2002), en intégrant les modes de communication sous le regard de l'anthropologie politique<sup>558</sup> (1), également, comme le propose V. Brunel (2004) par la dynamique spécifique en œuvre dans le développement personnel quand cette dynamique se met au service des objectifs professionnels (2).

<sup>557</sup> Notamment March et Simon (1974), Crozier et Friedberg (1977).

<sup>558</sup> Flamant propose divers travaux d'anthropologie politique (Althabe, 1969, Augé, 1975).

L'ensemble peut alors nourrir le paradigme de l'adhésion partenariale identifié par Defrenne et Delvaux (1992) comme la plus-value du management.

#### 1.2.4.1. Un travail sur les représentations

La sociologie des organisations définit classiquement le pouvoir dans le cadre d'une relation par la capacité d'agir sur autrui dans sa sphère d'action ou de décision. Cette définition, selon N. Flamant (2002) s'appuie principalement sur le paradigme de la contrainte<sup>559</sup> et d'autre part sur le principe du contrôle de l'information. En tant qu'anthropologue, Flamant (2002, p. 214) conclut une analyse du fonctionnement des comités de direction par le constat suivant: « *Dans un contexte où la contrainte directe est de moins en moins acceptable socialement, et où la complexité des organisations rend plus difficile le contrôle de chacun, le pouvoir ne correspond plus tellement à la capacité d'agir sur autrui pour l'obliger à adopter tel comportement ou lui interdire tel autre. Il correspond de plus en plus à la capacité d'agir sur les représentations d'autrui de telle sorte que chacun adopte, par lui-même, le comportement qu'on attend de lui* ».

C. Dejours (1998), de son côté, en tant que psychiatre et psychanalyste, observe l'évolution de la souffrance, de plus en plus déniée dans les organisations de travail. Il considère que les évolutions en oeuvre dans les conduites managériales ont su mobiliser la subjectivité des personnes alors que les instances syndicales ignoraient volontairement la dimension subjective. Ainsi Dejours (p. 43) souligne : « *Toute approche des problèmes psychologiques par les psychologues, les médecins, les psychiatres et les psychanalystes était entachée d'un péché capital : celui de privilégier la subjectivité individuelle (...) et de nuire à l'action collective* ». Cette « *erreur historique* » selon Dejours, au travers du rendez-vous manqué des organisations syndicales avec la prise en compte de la subjectivité des salariés, a d'abord laissé le champ libre au management et a permis l'émergence de la notion de ressources humaines autour des thèmes de culture d'entreprise, de projet institutionnel, de mobilisation organisationnelle. D'autre part, cette erreur a contribué à disqualifier la parole subjective sur la souffrance.

La réflexion de Herzberg (1996), à propos de la dynamique de l'aide dans les organisations, renforce cette analyse, sans la cantonner au monde de l'entreprise. Herzberg déploie un regard critique à la lumière d'une réflexion existentielle sur le besoin humain fondamental d'être en relation profonde, besoin trop souvent confondu avec le besoin animal d'être caressé. L'organisation qui met en place des structures de confort au travail pour ses salariés, tente de manipuler les besoins animaux des êtres humains afin de les faire travailler davantage.

---

<sup>559</sup> Flamant souligne que ce paradigme a encore été récemment développé par D. Courpasson (1999).

*« Nos institutions ont créé des organisations dépersonnalisées afin de tenter de résoudre le problème de la dépersonnalisation. Les organisations ont professionnalisé des aidants plutôt que de leur permettre d'être affectionnés. Dans l'expression américaine « P caring » (ce qui pourrait se traduire par « compassion professionnelle », le « P » signifie Professionnel, Payé et très souvent Prétentieux. C'est une forme de compassion pratiquée par la plupart des professions dont le nom commence par « P » : Prêtres et Pasteurs, Professeurs, Psychologues, Politiciens, Policiers, Prostitués, ainsi que la Presse et les avocats (...) Les « professionnels de la compassion » ont appris des techniques afin de « caresser de façon antiseptique », à l'aide de méthodes organisationnelles et professionnelles qui leur permettent d'éviter tout contact humain véritable et, par conséquent, vont à l'encontre de tout réconfort véritable pour la personne qui souffre. »*

F. Herzberg (1996, p. 173)

#### 1.2.4.2. Le développement personnel au service d'un pouvoir pastoral

La diatribe menée par la sociologue V. Brunel (2004) polarise son analyse sur le rôle du développement personnel dans l'entreprise au service d'e nouvelles formes de pouvoir. Elle emprunte à Lacan l'expression *Les managers de l'âme*, afin de souligner la régulation qui s'opère par les nouveaux dispositifs managériaux de formation, de communication, de management et d'évaluation. Cette régulation subtile et peu coercitive est appuyée sur le rapport à soi et à autrui, où le coaching prend toute sa place :

*« Et ce « don de soi » lui aussi doit être géré psychologiquement : par le coaching et le développement personnel, chacun doit être en mesure de gérer son engagement subjectif et son investissement affectif au travail pour ne pas se trouver trop impliqué ou trop stressé. Le coaching par exemple doit permettre à chacun de trouver la juste distance et la juste implication dans son travail. Ainsi se met en place une spirale de l'implication subjective et la nécessaire réflexivité sur cette implication subjective. »*

V. Brunel (2004, p. 25)

Le développement personnel se révèle doublement ambigu car il est non seulement personnel, mais également professionnel puisque soumis à une contrainte de résultat<sup>560</sup> interrogeant dès lors le statut et la valeur du travail : asservissement ou épanouissement<sup>561</sup> ?

V. Brunel (p. 174) met à jour l'enjeu que constitue l'exercice d'un pouvoir qualifié de *pastoral* dont l'intérêt serait de se rendre « plus acceptable pour chacun et plus économique » en termes d'autorité ». L'utilitarisme et le fonctionnalisme de la pensée gestionnaire<sup>562</sup> ayant tendance à se diffuser dans la sphère sociale, les modes de régulation en

<sup>560</sup> Voir chapitre 5 dans Brunel (2004) où l'auteur analyse le fonctionnement d'une société appelée « Fair ».

<sup>561</sup> Voir l'enquête de Baudelot et Gollac (2003) déjà citée au chapitre 2 (§ 3.1.2. et § 3.3.3.).

<sup>562</sup> Chanlat (1998), Dhéry (1997). Voir également dans le chapitre 2, les paragraphes 2.1.4. et 2.2.4. où B. Latour invite les sciences de gestion à se réanthropologiser et note la triste fonction gestionnaire qui se diffuse dans la société. Comment ne pas ensuite chercher à réenchanter le management ?

entreprise pourraient devenir les laboratoires implicites de nouvelles formes de contrôle social. Cette nouvelle forme de pouvoir s'exercerait au risque d'une idéologie normalisante de l'adaptation et d'une intériorisation des conflits sociaux. Dans cette perspective, pratiques de subjectivation et pratiques de pouvoir fonctionnent de concert. Faut-il alors considérer à l'instar de V. de Gaulejac<sup>563</sup> (2005) que la société est malade de la gestion au travers des trois composantes que sont l'idéologie gestionnaire, le pouvoir managérial et le harcèlement social ?

### 1.3. Le coaching facilitateur du lien entre la personne et l'organisation

Réduire l'homme et la société à leurs dimensions sociales ou économiques produit un débat binaire sans fin à vocation idéologique propre aux métaphysiques dépeintes par Hatchuel (2002). En effet, au risque de caricaturer, une vision alternative émerge : l'homme sociologique asservi inconscient *versus* l'homme psychologique apprenant conscient. Pour tenter de dépasser, sans pour autant les nier, les deux perspectives déployées ci-dessus (1.1 et 1.2.), il semble perspicace de les envisager à l'aide de la métaphore du bâton. Ainsi Nicolescu (1996, p. 49)<sup>564</sup> explique : « *La sagesse populaire exprime quelque chose de très profond quand elle nous dit qu'un bâton a toujours deux bouts*<sup>565</sup> ». Le bâton figure ici la notion de lien social que la relation dans le coaching contribue à investir.

Ce paragraphe 1.3 est structuré en trois étapes. Après avoir accepté une opposition irréductible quant aux conceptions relatives à la place du travail et de l'entreprise dans la société (1), l'interaction individu/organisation est considérée dans sa tension actuelle (2). L'accompagnement fait alors figure de tiers paradigmatique (3), le coaching constituant dans ce cadre un processus d'activation du lien entre le salarié et l'organisation.

#### 1.3.1. Une opposition irréductible

Les propos de M. Thévenet (2000) invitent à considérer les idéologies qui opposent les deux grandes conceptions du travail.

« *Idéologiser le travail, c'est le décrire tel qu'on voudrait qu'il soit ou tel qu'on voudrait qu'il ne soit pas, pour coller à une image idéale et théorique. Idéologiser le travail, c'est par exemple le considérer comme fondamentalement mauvais et n'avoir de cesse de chercher dans toutes ses formes et conditions, le défaut, le vice ou le mal qui doit forcément s'y cacher. (...) Idéologiser le travail, c'est aussi considérer que l'on doit forcément s'y épanouir, s'y développer, y être heureux (...)* »

M. Thévenet (2000, p. 255-256)

<sup>563</sup> V. de Gaulejac a dirigé la thèse de V. Brunel dont le livre *Les managers de l'âme* (2004) est tiré.

<sup>564</sup> Nicolescu (1996, p. 49) rappelle le sketch « Le bout du bout » de Raymond Devos qui, selon lui, « a d'ailleurs compris mieux que beaucoup de savants le sens du tiers inclus ».

<sup>565</sup> « un bâton a toujours deux bouts » est en italiques dans le texte original.

La réflexion de la philosophe D. Méda (2003, p. 1554) pourrait initier une « *dialectique vertueuse* » face au débat récurrent actuel : faut-il changer le travail ou réduire la place occupée par le travail ?<sup>566</sup>. Dans un souci de synthèse qui interroge « les fins du travail » dans une perspective à la fois historique et très actuelle, D. Méda conclut ainsi sa réflexion : « *Dans nos sociétés, et encore certainement pour longtemps, le travail restera le principal moyen de gagner sa vie, mais aussi un des vecteurs essentiels du lien social, de la reconnaissance et de l'utilité individuelle et collective* » (p.1554). Elle nuance néanmoins son propos par trois bémols. D'abord, la valeur travail dans l'époque contemporaine se doit d'intégrer un relativisme culturel (d'autres époques et d'autres lieux n'accordent pas ou n'ont pas accordé cette valeur capitale au travail). Ensuite le vecteur travail n'est pas le seul vecteur de socialisation, ni de l'expression de soi dans la société actuelle. Enfin, si le travail apparaît comme l'ingrédient indispensable à une vie *bonne* au sens philosophique, il n'a pas pour autant le caractère *suffisant* en matière d'actualisation pleine.

La place du travail est elle-même à considérer en interaction avec le statut de l'entreprise au sein du monde social. R. de Sainsaulieu (1992, p.16) souligne que « *l'entreprise est en passe de prendre rang* » parmi les grandes institutions que sont l'Église, l'Armée, la Justice, l'École, la Commune, l'Université. Elle ne peut plus être considérée comme un simple appareil de production dans une logique économique. C'est une mutation de l'entreprise dans la conscience commune qui s'opère, supposant la lecture des régulations sociales complexes qui s'y jouent.

« *Une telle évolution de l'image de l'entreprise n'est pas sans poser des questions importantes à la théorie sociologique de la société. Faut-il n'y voir qu'un phénomène de mode lié à la crise de l'emploi masquant temporairement les véritables rapports de classe nés d'oppositions sociales toujours issues de la production et même aggravées par de nouvelles inégalités d'emploi et de qualification ? Faut-il, au contraire, saisir ce phénomène de la réhabilitation de l'entreprise comme le signe d'une évolution profonde et culturelle des relations de travail définissant l'entreprise comme une sorte de nouvel univers consensuel, véritable havre de vie collective au sein d'un monde riche et trop individualisé par la diversité des modes de vie et des facilités de consommation ?*

R. Sainsaulieu (1992, p. 16).

P. d'Iribarne (1993) prolonge également cette vision alternative quand il évoque, ci-dessous, dans les discours de la modernité, ce qu'il nomme le *roman rose* et le *roman noir* de la gestion. Si l'opposition relevée se décline sur différents niveaux, elle demeure irréductible, ce qui suppose d'autant plus la nécessité de trouver des chemins pour la parcourir en conscience, à défaut de la réduire.

<sup>566</sup> D. Méda rappelle un résultat de la dernière enquête emploi du temps qui chiffre à 14% de la vie éveillée, le temps moyen effectivement occupé par le travail.

*« L'univers des méthodes de gestion est un univers sans racines et sans vraies passions, univers d'intérêts bien pesés, d'application raisonnable, avec éventuellement une pointe de bons sentiments, plus proche dans sa vision des hommes des romans à l'eau de rose que de l'épaisseur trouble que nous font goûter Cervantès ou Shakespeare.*

*Il existe bien sûr un autre discours moderne sur l'entreprise pour qui celle-ci n'est pas un lieu d'organisation rationnelle, mais d'exploitation et d'aliénation. On passe alors du roman rose au roman noir. Dans le discours gestionnaire, c'était les passions qui divisent (...) Dans le discours contestataire c'est aux passions qui unissent qu'est réservé le même sort. Et la notion d'aliénation est alors bien commode pour construire des discours qui n'ont rien à envier aux médecins de Molière. »*

P. d'Iribarne, 1993, p. 260

### **1.3.2. L'interaction entre individu et organisation**

En 1958, March et Simon écrivaient déjà (1974, p. 2) : « Dans notre société les enfants qui n'ont pas atteint l'âge scolaire et les femmes d'intérieur constituent les seuls groupes sociaux importants dont le comportement n'est pas essentiellement soumis aux normes d'une organisation ». Près de cinquante ans plus tard, ces propos prennent une couleur encore plus radicale : les femmes d'intérieur sont beaucoup moins nombreuses, les enfants préscolarisés peuvent fréquenter crèches et haltes-garderies qui sont elles-mêmes des organisations<sup>567</sup>. J.-C. Kaufmann (2005) souligne l'existence d'un processus d'externalisation des services de la famille, autrefois assurés en son sein<sup>568</sup>. Ainsi le domaine des services à la famille, à la personne s'est accru, soulignant encore davantage l'enjeu que constitue le lien entre l'individu et les diverses organisations qui le servent et l'enserrent (Schnapper, 2002)<sup>569</sup>.

L'organisation est d'abord une entité, une réalité construite donnant lieu à diverses représentations possibles, dont Morgan (1989) a rendu compte. Et au risque de caricaturer un travail magistral, une lecture sélective de ces métaphores peut être proposée :

- Si l'organisation est considérée plutôt comme une entité naturelle, elle évolue aisément vers une auto-organisation dans une logique de flux et de transformation, offrant un terrain de développement professionnel et personnel, permettant un apprentissage dans le travail.
- En revanche, si l'organisation est considérée comme une entité plutôt politique, elle peut devenir un système évoluant aisément vers un instrument d'aliénation et une prison du psychisme, générant un enrôlement cognitif du salarié, et s'accompagnant d'une évolution des formes du contrôle organisationnel. S'appliquant auparavant au travail réalisé, le

<sup>567</sup> Une nouvelle catégorie échappant peut-être aux organisations pourrait être constituée par les personnes privées d'emploi, surtout quand elles sont non indemnisées.

<sup>568</sup> Même si des poches de résistance existent comme l'entretien du linge.

<sup>569</sup> Dans *La démocratie providentielle*, Dominique Schnapper (2002) met en relief le rôle croissant de l'État providence et la multiplication des métiers issus de l'intervention de l'Etat dans l'ordre du sanitaire et social d'un côté et de l'éducatif et du culturel de l'autre.

contrôle porte davantage aujourd'hui sur l'engagement même de l'individu dans l'organisation<sup>570</sup>.

Un groupe de travail volontairement multidisciplinaire<sup>571</sup>, à la demande de R. de Sainsaulieu<sup>572</sup>, soucieux de diffuser la réflexion menée, a récemment produit un ouvrage collectif (Albert et al., 2003). Le livre Pourquoi j'irais travailler constitue le fruit d'une réflexion interdisciplinaire et d'une démarche d'enquête sur la société au travail menée sur la période 2000-2003<sup>573</sup>. La réflexion menée se veut lucide, dans la perspective de « construire la relation au travail » (p. 123) sachant que pour les auteurs « une relation se construit à deux ». Le travail est regardé à l'échelle de la personne, de l'organisation et de leur interaction.

*« La question des sources de la souffrance au travail a toujours divisé les sociologues, qui ont tendance à voir dans les caractéristiques des organisations et du management la raison des difficultés, et les psychologues qui sont plus sensibles aux caractéristiques des individus en panne d'adaptation aux systèmes proposés : la question est en fait celle de l'interaction entre les capacités des individus à s'adapter, refuser et/ou faire évoluer les systèmes et les spécificités de ces systèmes qui tentent de s'imposer à eux. »*

É. Albert et al. (2003, p.206)

L'interaction qui se tisse et se trame entre individu et organisation peut être ainsi schématisée :

<i>Personne</i>	<i>Fragile</i>	<i>Adaptable</i>	<i>Mature</i>
<i>Organisation</i>			
<i>Adaptée</i>	Soutien de la personne	Efficacité	Amélioration de l'organisation
<i>Hyper exigeante</i>	Souffrance	Stress et burn out	Performance
<i>Inadaptée</i>	Danger	Inefficacité	Modification ou départ

**Tableau 65 :** Interaction entre la personne et l'organisation

(source : Albert et al. 2003, p.206)

Le but du travail ne se cantonne pas à assurer une indépendance matérielle pour la plupart des individus qui s'expriment sur le sujet. Il comporte de nombreux aspects : « une valeur

<sup>570</sup> Voir notamment Courpasson (1998).

<sup>571</sup> L'éditeur présente notamment ainsi les différents auteurs (p. VI) : Éric Albert, Psychiatre et Coach, Frank Bournois, Professeur de management général et Conseiller de Directions Générales, Jérôme Duval-Hamel, Docteur en gestion et Directeur Général Affaires Sociales d'un groupe de services, Jacques Rojot, Professeur de sciences de gestion, Sylvie Roussillon, Docteur en psychologie et coach de dirigeants, Renaud Sainsaulieu, Sociologue, Professeur des Universités.

<sup>572</sup> Renaud de Sainsaulieu (1935-2002) est décédé avant la sortie de l'ouvrage auquel il a apporté sa contribution.

<sup>573</sup> Entretiens sur la relation au travail avec 50 dirigeants et plus de 1000 salariés de tous niveaux hiérarchiques, travaillant dans de grandes entreprises.



humaine, d'identité, de réalisation, de socialisation » (Albert *et al.* 2003, p. 124), ce qui invite à envisager les aspects identitaires voire existentiels mobilisés au travail<sup>574</sup>.

### 1.3.3. L'accompagnement comme tiers paradigmatique

#### 1.3.3.1. Un constat sociétal

G. Pineau<sup>575</sup> (2002, p. 32) considère que « entre l'individualisme et le tout social commence à se faufiler une troisième voie, un tiers paradigmatique, celui de l'échange entre les êtres humains ». Dans cette perspective, il examine l'accompagnement en formation de l'avant naissance à l'après mort. L'accompagnement est perçu comme un processus anthropologique, transpersonnel, transdisciplinaire et transgénérationnel, opérant une reconfiguration des liens de réciprocité interpersonnelle, sociale et écologique. Cette reconfiguration prend place dans une tension entre solidarité et professionnalité. G. Pineau rappelle<sup>576</sup>, en matière de développement psychosocial de l'adulte, la vision précédemment développée par Erickson. Ce dernier propose une théorie du développement qui se base sur une écologie des relations mutuelles partagées, plutôt que sur une économie des pulsions et des défenses individuelles.

- premier stade, autour de la mère : confiance *versus* méfiance,
- deuxième stade, autour des parents : autonomie *versus* honte,
- troisième stade, autour de la famille de base : initiative *versus* culpabilité,
- quatrième stade, autour du voisinage et de l'école : travail *versus* infériorité,
- cinquième stade, autour des groupes de pairs et de références : identité *versus* confusion des rôles.

L'individu est progressivement mis en contact avec de nouvelles sections de l'ordre social. À l'âge adulte, l'éventail des relations significatives continue de s'étendre :

- aux amis, partenaires sexuels, relations de travail : intimité *versus* isolement,
- aux personnes impliquées dans la division du travail et le partage des tâches domestiques : *générativité*<sup>577</sup> *versus* stagnation,
- à l'humanité toute entière : intégrité *versus* désespoir.

« Cette succession de stades est relative aux individus aux cultures et aux époques » remarque Pineau (2002, p. 32). De plus, en fonction des aires de vie concernées, l'évolution de chacun peut être diverse. Rappelons, avec Houde (1996) les cinq aires de vie adulte, classiquement reconnues :

<sup>574</sup> Voir section 2.

<sup>575</sup> Pineau s'appuie sur Caillé (2000).

<sup>576</sup> Pineau s'appuie sur Houde (1999).

<sup>577</sup> À propos de la notion de « *générativité* », Hudson remarque (1999, p. 70): « Erickson writes about generativity of elders, and this is a major theme in our society today, as the number of older adults increases at a rapid rate during the next thirty years ».

- la vie personnelle qui recouvre les relations avec soi-même,
- la vie interpersonnelle avec l'ensemble des relations d'amour, d'amitié de camaraderie,
- la vie professionnelle qui concerne le travail (profession, tâches, activités, salaire...),
- la vie familiale et les relations avec la famille d'origine, la famille actuelle et la famille élargie,
- la vie sociale et l'ensemble des engagements associatifs, politiques, culturels, sportifs.

Ces aires sont ici distinguées mais elles restent bien sûr, en tant que systèmes ouverts, en interaction les unes avec les autres, dans le système ouvert englobant que figure la structure de vie. Ainsi l'aire relative à la vie professionnelle (qui intéresse le coaching en entreprise) ne peut être strictement déconnectée des autres, ce qui expliquerait les débats en vigueur dans la communauté coaching<sup>578</sup>.

Au cœur d'un monde où la logique de réseau se déploie de plus en plus, Boltanski et Chiapello (2002, p. 207) confirment : « La problématique du lien, de la relation, de la rencontre, de la rupture, de la perte, de l'isolement de la séparation en tant que prélude à l'instauration de nouveaux liens, à la formation de nouveaux projets, et l'insistance sur la tension perpétuellement réactivée entre l'exigence d'autonomie et le désir de sécurité, sont aussi au cœur des changements actuels de la vie personnelle ». Une autre réflexion sociologique récente (Rocheftort, 2002) confirme ce constat et propose de retrouver les trois R<sup>579</sup> :

- la rassurance ou certitude d'avoir quelqu'un à aimer,
- la reliance ou la certitude d'avoir quelqu'un à qui parler,
- et la résilience ou la certitude d'avoir quelqu'un qui écoute en cas d'échec.

### 1.3.3.2. *Une pratique en entreprise*

Le regard du sociologue du travail Y. Minvielle (2002) permet de lire le coaching, au sein des pratiques d'accompagnement, comme un nouveau marqueur social, sans pouvoir encore augurer de la pérennité, ni du sens de ce marqueur. L'époque actuelle est caractérisée par la mobilité et la fragilité du lien social, tant au plan familial qu'amical, citoyen, professionnel et spirituel. Le coaching pourrait intervenir pour (re)créer du lien là où il manque : dans une société marquée par la dé-composition, le coaching re-compose. Il se distingue d'autres relations d'accompagnement parce qu'il peut se révéler particulièrement riche en survalorisant le sujet. Plusieurs fonctions sont évoquées par Minvielle (2002) à propos du coaching :

- la socialisation d'abord,
- la modélisation ensuite,

---

<sup>578</sup> Voir dans chapitre 1, particulièrement le paragraphe 2.3.

<sup>579</sup> Rubrique « Le Livre » du *Nouvel Economiste* du 11 octobre 2002.

- voire la mise aux normes enfin.

La fonction de socialisation pourrait se manifester comme un accélérateur d'intégration et être particulièrement utile dans les situations de prise de poste<sup>580</sup>. « *Il ne faut pas oublier que nous vivons dans des communautés de pratiques professionnelles en décomposition-recomposition constante, et que l'une des fonctions du coaching professionnel, c'est d'organiser en quelque sorte des socialisations courtes intenses et rapides* » déclare Minvielle (2002, p. 254). La fonction de modélisation interviendrait à son tour pour permettre rapidement des actions pertinentes, même si le modèle n'existe pas explicitement *a priori*, et qu'il émerge dans une construction. « *Au-delà de la modélisation de l'activité, le coaching peut parfois correspondre à des manières de « mise à la norme » des comportements et des manières de faire, attendues par la société organisant les pratiques de coaching* » complète Minvielle (p. 254). Mais il n'existe pas de sociétés sans normes, comme le rappelle Kaufmann (2005).

L'étude menée par Audet et Couteret (2004) permet de souligner le rôle du tiers dans l'accompagnement. Cette étude porte sur le coaching entrepreneurial en PME au travers d'une démarche exploratoire empirique au sein de l'incubateur virtuel d'entreprises de la Mauricie<sup>581</sup> au Québec. Les auteurs notent que « *le coaching tend à se faire une place de choix* » (p. 19) dans un milieu - la PME -, où pourtant, de manière générale, la perception qu'ont les entrepreneurs des différents conseillers professionnels est négative. Les auteurs mettent au jour, après avoir étudié 6 interventions de coaching spécifiques, ce qu'ils appellent une configuration de « *conditions gagnantes* » (p. 18), qualifiées par ailleurs de « *nécessaires mais non suffisantes* » dans la mesure où elles se révèlent présentes dans les situations étudiées mais non discriminantes. Parmi ces conditions figurent au premier plan, d'une part l'ouverture au changement du coaché et d'autre part, le rôle crucial de la tierce personne qui chapeaute la relation de coaching.

---

<sup>580</sup> Cette dernière remarque nous appartient.

<sup>581</sup> La Mauricie est une région située à mi-chemin entre les agglomérations urbaines de Montréal et de Québec.

## Synthèse de la section 1

Deux visions sont opposées sous l'égide de l'*unitas multiplex* : une vision psychogestionnaire qui mêle développement personnel, apprentissage professionnel et gestion des ressources comportementales et intellectuelles et une vision sociologique critique, dénonçant l'emprise organisationnelle sur l'individu salarié, l'ex-cadre devenu manager n'échappant plus à cette emprise dont la donne a changé.

D'une part, le coaching pourrait prendre place dans les théories du capital humain, sur fond d'apprentissage par l'expérience, en endossant de préférence les atours relatifs à la première vision, celle d'un coaching lumineux qui emprunte conjointement aux pratiques de l'apprentissage et de la relation d'aide au sens rogéien du terme. Il participe à une thérapeutique du lien faible et à une maïeutique du lien fort<sup>582</sup>. Il travaille avec pragmatisme à accorder la personne salariée et le système organisationnel. Ce point ne semble pas sujet à remise en cause dans une perspective gestionnaire, dans une vision enrichie de la performance.

D'autre part, le coaching, par sa dimension individualisée originelle, est susceptible de favoriser la perception d'un privilège pour (et par) la personne bénéficiaire. En se fondant sur la croyance dans le potentiel du coaché, le processus mis en œuvre dans une opération de coaching pourrait participer, à l'insu même de ceux qui en sont les acteurs principaux, tant coachs que coachés, au maintien de l'ordre antérieur fait du dévouement et de la loyauté des cadres vis-à-vis de l'organisation. Ensuite, en se démocratisant au management intermédiaire, le coaching participerait à l'équilibre du système global. Le tout s'opère sous l'égide du système psychique organisationnel qui place les individus concernés dans une tension narcissique, susceptible d'engendrer de nouvelles formes de souffrance au travail. Et l'ensemble est orchestré dans une dynamique où le pouvoir classique se transforme : le commandement s'efface au profit d'un pouvoir pastoral qui s'appuie sur les logiques de développement personnel particulièrement investies dans et par la *praxis* coaching.

Le débat peut demeurer dans la mesure où les référentiels *a priori* mobilisés sont différents. Ouvrir une voie de compréhension quant au rôle du coaching peut néanmoins se faire en prenant en compte, au sein des mutations environnementales, le statut de l'entreprise et son évolution dans les dernières décennies. Si celle-ci, au plan générique, a gagné quant à la valeur qui lui est accordée dans les représentations collectives, elle a en même temps perdu en fiabilité : elle licencie, y compris ses cadres, elle est soumise à une pression accrue qu'elle partage avec ses membres. Le coaching, en favorisant la démarche d'un tiers accompagnateur, serait d'abord pourvoyeur de lien, facilitant insertion, relation, entrepreneuriat, mais également détenteur des liens qui maintiennent le contrat moral mis à mal entre l'organisation et le cadre.

---

<sup>582</sup> L'expression est reprise de Patrick Besson dans les Echos (30 mai 2001), également citée par Bellenger (2003, p. 142).

## SECTION 2

ENTRE ACTION ET RÉFLEXION, LE SAPIENS  
DEMENS DU COACHING

Dans une analyse de l'œuvre de Morin<sup>583</sup>, appuyée sur la vision de l'humain proposée notamment dans *Le paradigme perdu : la nature humaine* (écrit en 1972), J. Thomas (1998) rappelle que l'être humain est *sapiens* et *demens*, et que dans cette dialogique inextricable entre sagesse et folie, réside précisément la clé du développement de l'humanité. Viktor Frankl, fort de son expérience en la matière<sup>584</sup>, illustre cette tension quand il écrit (1993, p. 138) : « *Notre génération est réaliste car elle a appris à connaître l'être humain tel qu'il existe vraiment ; certes l'homme a inventé les chambres à gaz d'Auschwitz, mais c'est lui aussi qui y est entré, la tête haute et une prière aux lèvres* ».

Cette section mobilise les formes de l'intelligence humaine, qui sont ici reprises en deux grandes orientations classiques<sup>585</sup> : l'intelligence pragmatique au service de l'action et l'intelligence spéculative propre à nourrir le sens de l'existence. A. Giré (1988, p. 158) rappelle à ce propos les paroles du mathématicien logicien A. N. Whitehead qui mobilise Ulysse et Platon<sup>586</sup> : « *Il y a la raison qui s'affirme comme étant au-dessus du monde en tant qu'elle est un des nombreux facteurs dans le monde – les Grecs nous ont légué deux figures dont la vie réelle ou mythique correspond à ces notions, Platon et Ulysse – l'un a la raison en partage avec les dieux, l'autre avec les renards* ».

La première orientation (2.1.) examine en quoi la quête de performance gestionnaire peut emprunter au référentiel sportif du coaching. Elle propose une lecture des représentations en œuvre en gestion, faisant évoluer un référentiel guerrier vers un référentiel de compétition sportive. La seconde orientation (2.2.) examine la condition humaine dans son tragique inexorable sans pour autant vouloir verser dans ce tragique, notamment grâce à la fonction imaginaire conçue comme réseau organisateur, ressource et porteur de sens. Cette double focalisation préalable permet ensuite de regarder dans l'entreprise actuelle, devenue mortelle selon les mots de Sainsaulieu<sup>587</sup>, la pertinence du coaching au service du sens du (et au)

<sup>583</sup> « L'obsession principale de mon œuvre concerne la condition humaine » écrit E. Morin (2001, p. 12) dans le 5<sup>ème</sup> tome de *La méthode* consacré à *L'identité humaine*.

<sup>584</sup> Viktor Frankl, né en 1905 en Autriche, docteur en médecine, agrégé de psychiatrie et docteur en philosophie a passé trois ans dans les camps de concentration. En 1945, libéré par les Américains, il revient chez lui pour apprendre que sa mère, son père, son frère et sa jeune femme, tous déportés, ont disparu. « Il fut le seul avec sa sœur, à survivre à l'extermination des siens » précise Gordon W. Allport dans la préface de *Découvrir un sens à sa vie* (1993, p. 7).

<sup>585</sup> Whitehead (1969).

<sup>586</sup> Rappelons que ces deux figures sont référencées dans la littérature coaching (voir chapitre 3) : Platon (7,11), Ulysse (9, 12).

<sup>587</sup> Sainsaulieu (2002, p. 25).

travail (2.3.). L'activité professionnelle devient un remède existentiel dans une entreprise qui doit cultiver sa santé organisationnelle.

## 2.1. Au service de la performance

L'ouverture en termes de représentations collectives que génèrent pratiques et discours sur le coaching, le team building, l'équipe, le manager entraîneur permet de supposer un glissement progressif de l'univers de référence originellement *guerrier* vers un univers de référence *sportif* ou du moins un enrichissement de celui-là par celui-ci.. Ainsi Boltanski et Chiapello (2002) constatent que la métaphore sportive, marginale dans le corpus des ouvrages de management des années 60 est devenue courante dans le corpus des années 90. Par exemple, Laufer (1996) souligne le succès du mot *challenge* dans le vocabulaire des dirigeants. Derrière le sens sportif du terme<sup>588</sup>, il y a en anglais, le sens de défi et en vieux français, le sens de contestation<sup>589</sup>, de fausse accusation, de chicane.

Trois temps rythment ce paragraphe aux couleurs d'une performance qui demeure et évolue tout à la fois<sup>590</sup>. Est d'abord fait le rappel d'un constat fréquent selon lequel le référentiel militaire et guerrier constitue une toile de fond du discours managérial, notamment en matière de stratégie. Ensuite l'évolution des représentations (et des comportements) qui empruntent aux composantes du référentiel sportif, est soulignée. Enfin un aboutissement actuel est proposé avec le concept de *champion* au service de l'innovation organisationnelle.

Les références de la littérature coaching (chapitre 3)	Les références académiques mobilisées (chapitre 4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion et le management U S : Taylor (9, 36), Drucker (6, 9), Mintzberg (4, 8)</li> <li>- le management français : Fayol (5,9), Sérieyx (5, 7), Génelot (4, 8), Le Saget (4, 5)</li> <li>- outils de développement d'équipe : techniques feed-back 360° (4,19), TMS (4, 8)</li> <li>- le leadership : Blake et Mouton (8, 13), Hersey et Blanchard (7, 9), Kets de Vries (5, 20), Bennis (6, 6), Fiedler (4, 5)</li> <li>- les grands stratèges : Napoléon (7, 14), Machiavel (6, 9), De Gaulle (5, 6), Kennedy (4, 4)</li> <li>- le principe de Peter : Peter (4, 4)</li> <li>- Sport : Noah (6, 13) Jacquet (5, 29)</li> <li>- Entreprise : IBM (6, 25), SNCF (4, 24)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les messages stratégiques (Martinet, 1988)</li> <li>- La régulation sociale par le sport (Caillois, 1967 ; Hervieu-Léger, 1993)</li> <li>- Sport et performance (Carrier, 2002)</li> <li>- Le champion dans l'innovation organisationnelle (Alter, 1996 ; Grima et Trépo, 2003)</li> </ul>

**Tableau 66** : Les principales références mobilisées sur la performance

<sup>588</sup> Laufer (1996, p. 37) fournit la définition suivante du mot challenge : « épreuve dans laquelle le gagnant devient le détenteur d'un objet jusqu'à ce qu'un concurrent, dans une épreuve ultérieure l'en dépossède ».

<sup>589</sup> Du latin « calumnia ».

<sup>590</sup> Voir notamment Ehrenberg (1996), Heilbrunn (2004).

### 2.1.1. Le discours militaire et guerrier dans le management

Tant dans le monde des chercheurs que des praticiens, le référentiel militaire et guerrier est très présent en gestion. Par exemple, chez les chercheurs, les quelques extraits qui suivent mettent en relief cette filiation, notamment par l'usage du concept de stratégie. « *L'analogie de l'art militaire est très prisée dans l'entreprise* » observe Juffé (1996, p.20). « *Le concept de stratégie s'est imposé de préférence à tout autre mot, et par référence au vocabulaire militaire* » selon Strategor (1991, p.26). « *La stratégie a des origines militaires* » soulignent Lorino et Tarondeau (1998, p. 5). Malarewicz (2000, p. 149) nuance toutefois en expliquant : « *Le terme de stratégie est fascinant. Malgré (ou à cause) de son caractère guerrier, il donne immédiatement un sentiment d'efficacité et de certitude ce qui est souvent trompeur et quelquefois malhonnête* ». De même Le Moigne (1997b, p. 353) remarque : « *Longtemps, la stratégie fut fille de la guerre. Une guerre bien ordonnée, avec ses promesses jamais tenues de victoires finales et toujours tenues de malheurs aux vaincus* ».

Dans la littérature managériale, la résonance est relativement semblable, avec quelques envolées presque lyriques. Ainsi « *la stratégie d'entreprise trouve son origine dans une discipline vieille comme la guerre : la stratégie militaire* » rappelle Jarrosson (1999, p. 42). « *C'est sans doute à Napoléon que l'on doit la plus spectaculaire évolution dans le domaine de la stratégie militaire* » écrit Maisons<sup>591</sup> (1999, p. 131) qui se veut le chantre du « *coaching stratégique* » et qui dit appliquer la pensée du grand militaire en matière de « *fragmentation stratégique* »<sup>592</sup>. Higy-Lang et Gellman (2000) quant à eux, évoquent la vision que Napoléon avait de la stratégie militaire. Si la tactique et les évolutions peuvent s'apprendre à l'instar de la géométrie, la connaissance des « *hautes parties* » de la guerre est beaucoup plus aléatoire. « *Il n'y a point de règles précises, déterminées ; tout dépend du caractère que la nature a donné au général, de ses qualités, de ses défauts, de la nature des troupes, de la portée des armes, de la saison et de mille circonstances qui font que les choses ne se ressemblent jamais* » (p.154-155). Au style près, on pourrait imaginer un livre classique de stratégie d'entreprise soulignant la nature instable d'un environnement soumis à l'imprévisible et à la complexité.

L'enseignement également véhiculerait des représentations guerrières. Ainsi dans les années 80, selon Kerjean (2001, p. 27), « *le président de l'Ecole Polytechnique affirmait (...) que la guerre économique et la conquête des marchés, avaient pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales* ». Dans la France des années 90 apparaissent, selon B. Aubrey (1985, p. 6), « *les nouveaux guerriers* » qui empruntent au chevalier, au chaman, au samouraï, au gourou, et qui « *portent plutôt l'attaché-case que le bouclier, la cravate que le blason. Ils*

<sup>591</sup> Christian Maisons a déposé la marque « Coaching stratégique ».

<sup>592</sup> Pour Maisons, la fragmentation stratégique « *s'apparente à « l'art d'isoler les divers corps », à l'art d'isoler les fragments de marché (ou niches) sur lesquels – la concurrence se trouvant localement ou temporairement en sous capacité de moyens -, il est facile de prendre l'avantage en engageant rapidement ses propres forces de façon massive.* » (1999, p. 131).

préfèrent les batailles économiques aux war games qu'ils laissent à l'imagination des enfants ou aux stratégies militaires ». Ils répondent alors à ce que Le Moigne (1997b, p. 353) considère comme « l'appel démagogique à la « guerre économique »<sup>593</sup> auquel se complaisent désormais (faute de mieux ?) tant de notables de la formation des élites ».

Au-delà du registre lexical militaire général, dans le périmètre de l'unité culturelle française, les traces de la dernière guerre semblent avoir marqué le terrain organisationnel. Ainsi, Chavel (2003) considère que les références à Vichy ne sont pas loin, puisque *business* signifie *occupation* et que le terme *collaborateurs* est prisé dans le vocabulaire gestionnaire.

*« Décidément curieux vocabulaire que celui de l'entreprise... Après le registre lexical militaire de la stratégie et du management (le « chief executive officer »<sup>594</sup> est avant tout un grade de l'armée américaine), voici les références à Vichy : si le business<sup>595</sup> signifie l'occupation, que dire alors des « collaborateurs » dont on nous rabat les oreilles (...) À croire que l'entreprise est le théâtre d'une dialectique hégélienne indépassable...*

*Alors êtes-vous résistant ? Ou plutôt à quoi résistez-vous ? (...)*

*Etre résistant c'est signaler l'esprit critique, l'affirmation de soi et la subversion comme ayant droit de cité dans le jeu professionnel de chacun. »*

T. Chavel (2003, p. 78-79)

Au-delà de ce clin d'œil, peut-être moins anecdotique qu'il n'y paraît, le modèle de l'armée a fortement marqué l'organisation hiérarchique des entreprises américaines<sup>596</sup>, alors qu'en France c'est l'État qui fut le premier modèle de structuration des entreprises rappelle C. Lanciaux (1992)<sup>597</sup>. Ainsi les ouvrages de stratégie en gestion évoquent souvent la stratégie militaire et comportent explicitement au moins une référence à la stratégie militaire ; les plus fréquentes invoquent Clausewitz<sup>598</sup> ou Sun Tsu<sup>599</sup> ou bien véhiculent implicitement des concepts empruntés à la polémologie (Martinet, 1988).

Les métaphores de l'organisation mises en œuvre par Morgan (1989) sont étendues comme l'auteur le suggérait lui-même<sup>600</sup>, mais les bons ingrédients repérés par Martinet comme

<sup>593</sup> « Guerre économique » est en italiques dans le texte original.

<sup>594</sup> « officer » est en italiques dans le texte original.

<sup>595</sup> « business » est en italiques dans le texte original

<sup>596</sup> *Chief executive officer* est avant tout un grade de l'armée américaine (Chavel 2003).

<sup>597</sup> Lanciaux (1992) analyse l'ouvrage de D. Quinn Mills (1991).

<sup>598</sup> Carl von Clausewitz (1780-1831) général et théoricien militaire prussien, a écrit un traité « Vom Kriege » qui influença la doctrine de l'état-major allemand, et la conception marxiste de la guerre (Engels, Lénine) (Petit Larousse, 1987).

<sup>599</sup> Sun Tsu, guerrier, sage et joueur de Go, aurait vécu au V<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ. *L'Art de la guerre* fut découvert par le Père Amiot, missionnaire jésuite à Pékin, et publié à Paris en 1772. Une version est disponible chez Flammarion (1972) et une autre chez Economica (1988) (Marmuse, 1992).

<sup>600</sup> Après avoir développé neuf métaphores de l'organisation (machine, organisme, cerveau, culture, système politique, prison du psychisme, flux et transformation, instrument de domination), Morgan conclut : « Le choix que j'ai fait des métaphores étudiées dans ces pages est évidemment incomplet (...) Par exemple on



communs au discours stratégique et au discours militaire version Ferdinand Foch demeurent : une dose de bon sens, la simplicité des formules, l'importance accordée à l'homme et l'aspect moral. Le tableau ci-dessous reprend l'analyse de Martinet dans les deux premières colonnes, auxquelles nous en ajoutons une troisième, à partir du référentiel sportif identifié par Carrier, dans l'ouvrage *Le champion, sa vie, sa mort Psychanalyse de l'exploit* (2002).

<i>Foch</i> <sup>601</sup>	<i>Peters et Waterman</i> <sup>602</sup>	<i>Référentiel sportif</i> <sup>603</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Victoire = volonté</li> <li>- Liberté d'action</li> <li>- Libre disposition des forces</li> <li>- Economie des forces</li> <li>- Marche de perroquet</li> <li>- Sûreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation autour de valeurs partagées</li> <li>- Autonomie et esprit d'entreprise</li> <li>- Ecoute du client</li> <li>- Concentration sur le(s) métier(s)</li> <li>- Productivité sur la motivation</li> <li>- Parti pris de l'action</li> <li>- Souplesse + rigueur</li> <li>- Structure simple et légère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Victoire = exploit</li> <li>- Coach</li> <li>- Développement</li> <li>- Esprit d'équipe</li> <li>- Entraînement</li> <li>- Discipline sportive</li> <li>- Puissance</li> <li>- Objectif</li> <li>- Performance</li> </ul>

**Tableau 67** : Les messages stratégiques  
(adapté de Martinet, 1988, p. 55)

## 2.1.2. Les composantes du référentiel sportif

### 2.1.2.1. Un contexte social régulé

Roger Caillois (1967) dans la préface de *Jeux et sports* considère l'importance des règles, conditions communes au jeu et à la guerre : « *tout jeu est système de règles* » (p. IX) « *la guerre elle-même n'est pas le domaine de la violence pure : elle tend à être celui de la violence réglée* » (p. XII). « *Les jeux de compétition aboutissent aux sports, les jeux d'imitation et d'illusion préfigurent les actes du spectacle* » (p. XIII). Dans le domaine sportif, la règle apparaît avec la notion de discipline explique C. Carrier (2002) qui examine la psychanalyse de l'exploit au travers du vocabulaire. Aux origines de l'olympisme, seules les épreuves à vocation démonstrative existent. Lorsque ces prestations demandent progressivement à être comparées, confrontées, il devient nécessaire de les hiérarchiser. Émerge alors la notion de discipline, originellement rattachée à la notion de douleur et de punition. Cette notion évolue ensuite pour sérier les différentes branches de la connaissance, alors que dans le langage courant elle évoque d'abord une règle de conduite<sup>604</sup>. C. Carrier (p. 98-99) explique son sens dans le domaine sportif : « *Rattaché aux disciplines sportives, le*

---

pourrait me dire que j'aurais du donner plus d'importance à la métaphore de l'armée, ou aux organisations vues comme des équipes, (...) des théâtres. » (1989, p. 464).

<sup>601</sup> Ferdinand Foch (1851-1929) Maréchal de France, de Grande-Bretagne et de Pologne. Il commanda en chef les troupes alliées et les mena à la victoire en 1918 (Petit Larousse).

<sup>602</sup> 1983 pour la version française.

<sup>603</sup> Une sélection est opérée à partir des 80 mots répertoriés par C. Carrier (2002), médecin du sport, psychiatre et psychanalyste.

<sup>604</sup> Carrier s'appuie sur le dictionnaire Robert.

terme « discipline » évoque les actes physiques rassemblés par la même règle, la même convention. Il s'agit en fait de socialiser la violence physique libérée par la mise en scène d'affrontements corps à corps. La discipline et la règle sportives viennent proposer un compromis pour vivre ensemble, en tenant compte les uns des autres ».

Dans une première perspective, issue d'une vision anti-institutionnelle et anti-capitaliste au travers d'un regard de sociologie politique<sup>605</sup>, D. Hervieu-Léger (1993, p. 84) rend compte d'une lecture possible qui souligne l'aliénation sportive. Les cérémonies sportives peuvent être alors lues comme « la traduction symboliquement médiatisée des conflits sociaux (conflits d'état, conflits de classe, luttes d'intérêt, etc. » (p. 84). Le sport fait figure de « nouvelle religion des foules industrielles » (p. 85), offrant son spectacle à l'homme planétaire ; le spectacle sportif devient, sous l'égide des mass media un substitut profane remplaçant les grandes religions à vocation universelle.

Dans une perspective différente<sup>606</sup>, qui a la préférence de D. Hervieu-Léger, c'est une auto-attestation sociale qui serait en jeu, palliative là encore du religieux des sociétés traditionnelles, par des espaces de commémoration sociale que constituent « le stade, le gymnase, la piscine, le court, le circuit » (p. 86) permettant à chacun de s'affirmer « à la fois dans l'identité et l'universalité de la structure humaine et la différence et la singularité de sa forme corporelle ». L'individu entre alors dans un rituel théâtralisé où il occupe le double statut d'acteur et de spectateur, permettant une « auto-attestation sociale » en tant que sujet logé dans un corps.

#### 2.1.2.2. Un vécu intensifié, chemin d'excellence

L'expérience sportive est souvent présentée comme une expérience extraordinaire qui emprunte au lexique religieux remarque D. Hervieu-Léger (1993). Sont alors évoqués, dans le rendu du vécu pour celui (individu ou équipe) qui l'expérimente, des termes comme (p. 82):

- *métamorphose*, par le dépassement des limites humaines,
- *transe* dont l'intensité s'apparente à celle de la jouissance érotique,
- une voie d'accès à une *transcendance ineffable*,
- *ivresse* au-delà de ses propres limites,
- *fusion* avec les éléments naturels.

Faut-il alors mettre en liaison avec cette liste la notion d'*excellence* qui a su faire recette dans la vulgate managériale<sup>607</sup> ? Pour F. Herzberg (1996), cette notion d'excellence se décline d'abord au singulier, dans l'Occident marqué par le berceau hellénique. Mais cette déclinaison au singulier peut s'opérer au risque d'une *schizophrénie*, dans la mesure où privilégier la justice individuelle se fait aux dépens de l'harmonie collective. Cette schizophrénie affecte alors non seulement la dynamique sociale (notamment par la

<sup>605</sup> Hervieu-Léger s'appuie sur Brohm (1976) qui développe une vision marxiste.

<sup>606</sup> Hervieu-Léger s'appuie sur Bernard (1981).

<sup>607</sup> Voir Peters et Waterman (1983), Peters et Austin (1985).

compétition qu'elle engendre entre individus), mais elle affecte également la psyché individuelle, lorsque l'hostilité se retourne contre soi-même.

*« Les Grecs de l'Antiquité ont élevé la poursuite individuelle de l'excellence (l'Arete) au rang de système mythique. L'objectif du moi individuel était de pouvoir dire « je suis le meilleur ». Lors des jeux olympiques on n'accordait pas de médailles à ceux qui arrivaient seconds en course, en saut, au javelot, et au tir à l'arc, qui, on le remarquera, sont tous des sports individuels. Jusqu'à ce qu'ils aient à combattre les spartiates, ce qui a forcé les Grecs à créer un esprit de collaboration, l'« équipe » n'avait pas d'importance dans les jeux et les combats. En Orient, comme en Occident, les analogies liées aux sports et à la guerre sont souvent utilisées pour parler de la participation dans les entreprises. »*

F. Herzberg (1996, p. 184)

### 2.1.2.3. La technologie en sus

Il importe cependant de distinguer avec D. Hervieu-Léger (1993) le virtuose, prêt à souffrir au-delà du seuil communément accepté, pour atteindre la performance, dieu du stade charismatique, porteur d'un don « *reçu par grâce* » (p. 84) du simple jogger. Alors que le premier va jusqu'à adopter des rituels quasi religieux, observés chez les athlètes avant l'épreuve, le second court à son rythme, tout en s'incorporant dans ce que R. Debray (2000) appelle *l'effet jogging*. L'effet jogging permet l'appariement insolite entre progrès technique et régression dans les mentalités : « *Comme si à chaque « bon en avant » dans l'outillage correspondait un « bond en arrière » dans les mentalités* » (p. 200). Dimension archaïque et effet high-tech se couplent alors<sup>608</sup>. Sur un ton satirique, Debray illustre ainsi la technique à l'œuvre dans le corps humain :

*« Le corps<sup>609</sup> : Virtualisé en clones, morcellé en greffes, implants et prothèses, renaturé par les biotechnologies, dopé par la biochimie industrielle, déterritorialisé par les mobiles et les téléprésences numériques, il n'a jamais fait l'objet d'autant de soins intensifs : *body-building*<sup>610</sup>, diététique, chirurgie plastique, sports de toutes sortes, exhibitionnisme de la santé et de la beauté. Les moyens techniques de la désincarnation débouchent sur une culture de l'hyperincarnation individuelle. Tandis que la cyberinformatique redonne sa place au corps entier, avec des téléprésences incarnées, vivantes et expérimentales dans l'immersion virtuelle ».*

R. Debray (2000, p. 202)

**Le corps humain** figure alors un contexte de localisation effectif mais également finalisé selon différentes perspectives (Tissier-Desbordes, 2004). La symbolique du corps et des affects vécus permet d'accéder aux normes et aux pratiques des sociétés<sup>611</sup>. Ce truchement

<sup>608</sup> Comme dans les thèses de Maffesoli.

<sup>609</sup> « corps » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>610</sup> « body-building » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>611</sup> Cf. le colloque « Corps et affects. De l'esprit à la matière et *vice versa* : constructions conjointes » organisé par Françoise Héritier et Margarita Xanthakou, Laboratoire d'anthropologie sociale, Collège de France, les 20, 21 et 22 novembre 2003. Un rapide compte-rendu est disponible dans *Sciences Humaines* (février 2004).

incarné, au-delà d'une dimension socialisante, marchande et/ou esthétisante<sup>612</sup>, d'une part sacralise le corps, parce que ce corps est discipliné dans l'effort mais d'autre part, souligne les limites corporelles en invitant ce corps à se prolonger par des supports techniques.

« Le corps est l'outil premier qui travaille dans l'effort<sup>613</sup>, et les objets de la nature industrielle ne sont que des instruments prolongeant l'efficacité de ce travail. La théorie économique du capital rejoint la sociologie des sciences lorsqu'elle use de métaphores militaires pour décrire l'« enrôlement de puissantes forces comme alliées dans la tâche de production », « chaque « détour » signalant la mobilisation (« conscription<sup>614</sup>») d'une puissance auxiliaire plus habile que la main de l'homme ».

Boltanski et Thévenot (1997, p. 256-257)<sup>615</sup>

#### 2.1.2.4. Le « sacré communiel » en live

Les grandes rencontres sportives, permettent ce que D. Hervieu-Léger (1993, p. 84) appelle le « sacré communiel » : « Le « sacré communiel » du sport est en rapport direct avec la capacité qu'ont les grandes compétitions sportives de rassembler des foules énormes, de les unir dans la communion aux efforts du champion ou de l'équipe qu'elles sont venues supporter, de les porter hors d'elles-mêmes dans l'enthousiasme de la victoire ou dans le désespoir partagé de la défaite ». Faut-il y lire alors un des avatars de la société du spectacle décrite par Debord<sup>616</sup> ?

Le sport, comme substrat d'un vécu collectif mobilisateur peut encore prendre de l'ampleur, au-delà des rassemblements qu'il suscite au travers des images (et des discours associés) qu'il véhicule grâce aux évolutions technologiques aux effets multiplicateurs. Le spectacle est désormais retransmis en direct non seulement à la télévision, mais aussi sur le net qui se moque des fuseaux horaires, grâce aux techno-sciences qui modifient les pratiques sociales<sup>617</sup>. Le regard de l'anthropologie symétrique permet l'association hybride d'humains et de non humains (Corcuff, 2002)<sup>618</sup>. Cette symétrie, qui incorpore objets et techniques dans l'analyse, peut se révéler porteuse d'une charge anti humaniste, induite par le fait de mettre sur un même plan humains et non humains. Corcuff invite à y voir plutôt un « *humanisme élargi* » (p. 154).

<sup>612</sup> Voir Amadiou (2002) *Le poids des apparences*. Par ailleurs Tissier-Desbordes (2004) donne quelques chiffres. La consommation des ménages en soins de beauté et entretien corporel a augmenté de 60% en 7 ans en France et représente un marché de 1,2 milliards d'euros (p. 173). Par ailleurs en 2002, 250 000 Français et 8,5 millions d'Américains sont passés sous le scalpel du chirurgien esthétique, soit 48 % de hausse en deux ans (p. 196-197).

<sup>613</sup> « effort » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>614</sup> « conscription » est en caractères italiques dans le texte original.

<sup>615</sup> Boltanski et Thévenot appuient leur analyse en partie sur les propos de Bohm-Baveck (1959, p. 13-14).

<sup>616</sup> Guy Debord (1931-1994), un des principaux animateurs de l'Internationale situationniste, a publié initialement en 1967 *La société du spectacle*, juste avant les événements de mai 68.

<sup>617</sup> Voir Callon (1986), Latour (1989).

<sup>618</sup> Corcuff s'appuie sur Latour (1999).

De nombreux travaux, rappelés par Bellenger (2003) ont montré qu'à travers le symbolisme qui se rattache à la pratique sportive, il est possible de déterminer des significations sexuelles, vécues sur un registre inconscient. L'exemple des jeux de balles ou de ballons est alors illustratif de la puissance des objets<sup>619</sup>. Selon la formulation adoptée par Corcuff (2002, p. 154 et 183) les humains sont alors « équipés » et « occupés » par du non humain. Bellenger (2003) propose l'exemple *frappant* du langage populaire autour du football :

*« On dit que le score est resté « vierge », que les attaquants sont « stériles », n'ont pas réussi à « violer » la cage du gardien de but, que l'attaque a manqué de « pénétration », que l'équipe a manqué de « jus », et que la partie a été « tendue », qu'on n'a pas su « tuer » le match, ni « endormir » l'adversaire, que la défaite s'est « offerte », et qu'on n'a pas mis de « profondeur » dans le jeu, ni réussi à « pousser » comme c'était prévu. Bref, la partie a « accouché » d'un mauvais match, pourrait conclure le coach, en reconnaissant qu'il y a eu du « déchet », et que si on veut gagner le match retour, il faudra durcir la partie. « Muscle ton jeu » avait demandé Aimé Jacquet à Pirès lors de la préparation à la Coupe du Monde. « On s'est éclaté » peuvent proclamer les joueurs après une belle victoire ».*

L. Bellenger (2003, p.106)

### 2.1.3. Les champions au service de l'innovation organisationnelle

Ce paragraphe souligne la prise en compte effective dans le référentiel social et gestionnaire de la notion de champion (1), et sa mise en relation avec la dynamique d'innovation (2).

#### 2.1.3.1. Le sportif héros

Les années 80 ont enregistré un renversement de sens pour les deux figures que sont celles du champion et du dirigeant. « Le PDG est passé du symbole d'exploitation de la classe ouvrière à celui de créateur d'emplois. Quant au champion, jadis symbole de l'athlète populaire exploité par ses managers, il est devenu un héros de la réussite sociale » explique C. Carrier, (2002, p. 195). Missoum et Selva (1994, p. 34) font un constat similaire :

*« À sa façon, le sportif est devenu le héros des temps modernes, dans l'imaginaire individuel et collectif. Le champion sportif incarne aujourd'hui le prototype le plus achevé de la performance, le modèle optimal de toute réussite. Il inspire dorénavant tous ceux pour qui réussir est devenu un art de vivre ou un art de survivre dans un environnement international, en particulier économique, où la concurrence et la compétition sont devenues féroces. En tout premier lieu le champion nous enseigne le culte du défi. Son itinéraire est jalonné de défis à soi, sans cesse relancés, à l'image de la quête des preux chevaliers d'autrefois ».*

G. Missoum et C. Selva (1994, p. 34)

<sup>619</sup> Balles et ballons en tant qu'objets sphériques sont le support de significations et de sensations multiples (Bayer, 1990).

Plus de dix ans après leur écriture, ces lignes semblent ne pas avoir pris une ride, mais au contraire de l'ampleur. Carrier (2002, p. 11) remarque que le superlatif devient la norme, attisant une recherche de l'extrême aux couleurs de la performance : « *les figures du haut niveau sportif s'imposent : elles en deviennent l'emblème. C'est ainsi que par la réduction des exploits de nos champions à ce qui est dit et montré de leurs résultats sportifs, s'érige un modèle de vie à imiter pour garantir la reconnaissance sociale de chacun* ».

Si le héros dans la mythologie, est d'abord un être entre deux mondes « *qui siège à mi-chemin entre des hommes et des dieux* » comme le rappelle N. Aubert (2003, p. 121)<sup>620</sup>, le sportif parallèlement, selon Carrier (2002) véhicule des valeurs d'égalité des chances chères à nos démocraties et fournit l'image incarnée de responsabilité et de réussite dans un environnement où la concurrence se veut juste<sup>621</sup>, grâce aux règles du jeu mises en place. Mais tout ceci s'opère, sous l'égide de ce que N. Aubert appelle *Le culte de l'urgence*, s'inscrivant dans un temps raccourci à l'échelle de l'accélération des médias, au risque de désaccoupler dans les représentations collectives le *champion héros* (qui dure) au profit du *champion idole* (qui passe).

#### 2.1.3.2. Au service de l'innovation

Le champion qui dure ou qui passe serait également de mise dans l'organisation au regard des travaux de N. Alter<sup>622</sup> comme le rappellent F. Grima et G. Trépo (2003). Le paragraphe qui suit s'appuie sur un article récent de ces auteurs qui tentent de mettre à jour les tactiques d'influence et les processus de persuasion mis en œuvre par les champions pour initier une innovation organisationnelle. Les auteurs utilisent le terme de *champion* sans référence spécifiée avec le domaine sportif, traduisant en fait le terme anglais (à l'écriture identique) utilisé dans la littérature anglo-saxonne.

L'innovation organisationnelle intègre divers éléments dont les pratiques de gestion, les systèmes de communication et de GRH, la structure de l'organisation. Au-delà de la diversité des travaux sur ce thème et de leur relative hétérogénéité se dégage l'importance du rôle joué par les acteurs, notamment par le promoteur d'une innovation organisationnelle ; ce rôle est particulièrement mis en relief dans le courant des travaux sur l'intrapreneuriat<sup>623</sup>. Le *champion* se révèle alors un « *véritable acteur politique de la réussite de l'innovation* » (p. 24). Mais si l'étude de la littérature permet de relever *le comportement politique* du

<sup>620</sup> Le héros, précise N. Aubert, est issu d'un dieu (ou d'une déesse) et d'un mortel (homme ou femme).

<sup>621</sup> Claire Carrier (2002) note qu'en Australie les sportifs de haut niveau font l'objet d'un véritable culte. Les grands rendez-vous sportifs sont des jours fériés. Le sentiment d'infériorité vis-à-vis du Royaume Uni pourrait expliquer ce désir du pays de se forger une identité au travers des champions et de leurs victoires (2002).

<sup>622</sup> Alter (1990, 1996).

<sup>623</sup> Grima et Trépo s'appuient notamment sur Pinchot (1986).

champion, la prise en compte des travaux empiriques en la matière, permet de distinguer trois grandes catégories de champions :

- *le champion stratège* : celui-ci concentre son travail de persuasion sur le *top management*, il partage les informations dans le but de constituer une coalition de soutien informel autour de sa position, il utilise volontiers des tactiques douces de persuasion<sup>624</sup>.
- *le champion leader* : il s'inscrit dans le courant du leader transformationnel informel<sup>625</sup>, mais aussi de la personnalité entrepreneuriale<sup>626</sup> et la perspective théorique de Schumpeter. L'usage d'une rhétorique séduisante<sup>627</sup> est alors de mise, en liant le projet d'innovation à des valeurs cardinales par un discours de mobilisation.
- *le champion articulateur de réseau* : dans cette perspective sociologique, le champion se révèle un « *capitaliste du lien social* » (p. 26)<sup>628</sup>, dans la vision de la sociologie de la traduction, il enrôle et mobilise des porte-parole<sup>629</sup>, et construit un discours de légitimité qui peut, en sus, délégitimer la position des opposants.

Les auteurs mènent alors une étude exploratoire empirique à la lumière des apports et des manques des travaux antérieurs. Ils concluent sur les points ci-dessous relevés parce qu'ils sont de nature à éclairer utilement certains aspects liés au coaching de dirigeants ou de porteurs de projet. Ces aspects se déclinent globalement sous l'égide d'un triple *capital* à mobiliser: d'abord *social* pour activer un réseau, ensuite *technique* pour asseoir les compétences professionnelles et enfin un capital *de personnalité* pour permettre une capacité d'engagement et de prise de risque. D'autre part, un facteur clé de réussite semble être la capacité pour le champion à mener une réflexion sur son action :

*« La tenue du rôle de champion se caractérise moins par l'action que par la réflexion sur la manière de la mener. (...) Le travail de conviction du champion est difficile. Une aide peut lui permettre de mener à bien sa mission. (...) Les gestionnaires des ressources humaines peuvent aussi fournir un appui psychologique et/ou instrumental au champion (...) voire lui fournir les services d'un coach ou d'un psychologue pour le soutenir mentalement. »*

F. Grima et G. Trépo (2003, p. 33)

Poursuivre ce travail, précisent ensuite les auteurs (p. 34), invite à « approfondir une vision micro-sociale de l'élaboration des stratégies des firmes en soulignant l'importance de l'intelligence pratique des responsables « intermédiaires » ». Ce constat renvoie à la démarche de démocratisation du coaching observée supra<sup>630</sup>.

<sup>624</sup> Grima et Trépo s'appuient sur Markham (1998).

<sup>625</sup> Dans le processus de vente d'idées (Bass, 1985).

<sup>626</sup> Grima et Trépo s'appuient sur Kets de Vries (1977).

<sup>627</sup> Grima et Trépo s'appuient notamment sur Pinchot (1986).

<sup>628</sup> L'expression est empruntée à Dejenne et Forcé (1994).

<sup>629</sup> Grima et Trépo s'appuient sur Callon (1994).

<sup>630</sup> Voir § 2.2. dans chapitre 1.

## 2.2. Les défenses de la psyché et les ressources de l'imaginaire

« Être concret n'a jamais voulu dire voler bas » considère S. Bouchard (1992, p. 589). Cette réflexion introductive donne le ton de ce paragraphe qui prend en compte la dimension imaginaire au sens que lui donne J. Thomas (1998) qui considère dans Introduction aux méthodologies de l'imaginaire que les sciences humaines ne peuvent faire l'économie d'une réflexion approfondie dans le domaine. L'imaginaire, au-delà d'une connotation négative qui l'associe au contraire du réel, ou d'une connotation dérivée qui l'associe à l'imagination, est « en fait un système, un dynamisme organisateur des images (...) un réseau où le sens est dans la relation » (p. 15). L'imaginaire peut être associé à une praxis car « il y a une efficacité de l'imaginaire, et, partant, une forme de « réalité » »<sup>631</sup> précise Thomas (p. 16).

Cette prise en compte d'une dynamique imaginaire organisée, à l'œuvre dans les représentations des organisations humaines renvoie au plan philosophique, mais plus encore anthropologique, autant à la question des origines<sup>632</sup> qu'à celle de la destinée. Effectivement, la destinée est un invariant anthropologique, ainsi que le note D. Desjeux (2004) qui pourtant ne ménage pas ses réserves sur l'approche culturelle dans les sciences sociales en général.

« Il semble que dans toutes les sociétés on trouve un principe explicatif de la vie, qui dépasse les volontés individuelles, qu'il s'appelle le *Fatum* chez les Anciens, le *Mektoub* chez les Arabes, le *Shi* ou la propension des choses chez les Chinois, le pouvoir magico-religieux lié à la sorcellerie en Afrique, la grâce chez les catholiques, la prédestination chez les protestants, voire le retour sur investissement et la marge dans les entreprises capitalistes ou le déterminisme scientifique dans les sociétés modernes. »

D. Desjeux (2004, p. 57)

Ces aspects seront sommairement pris en compte parce que le coaching nourri de son berceau sportif renvoie clairement à une dynamique de performance qui demande souvent changement et innovation. Le processus en œuvre suppose alors pour les sujets concernés un travail de deuil complexe, et un investissement nouveau face à l'inconnu, en mobilisant l'ensemble de ce qui rend humain et performant, imaginaire compris. Cet imaginaire peut être ressource pour l'entreprise, mais alors la dimension existentielle au travail doit alors être clairement prise en compte. Sur ce registre le constat formulé par T. Pauchant (1996) nécessite *La quête de sens* dans les organisations. Par exemple, Pauchant (1996a, p. 24) souligne que l'étude de sujets « *comme la vie, la mort, la responsabilité, le sens, la solitude, le désespoir, la tragédie, l'anxiété, la joie, l'amour, la transcendance, la spiritualité* » restent le plus souvent absents tant dans les conseils d'administration que dans les écoles de commerce.

<sup>631</sup> Thomas illustre l'efficacité de l'imaginaire sur un registre négatif en évoquant les dérives effrayantes du nazisme et du stalinisme.

<sup>632</sup> Voir les travaux de Mircea Eliade.



Après avoir souligné les ressources de l'imaginaire, de plus en plus considérées comme pertinentes dans un champ de connaissance enrichi par les théories de la complexité (1), la dynamique existentielle est prise en compte notamment en pointant la relation entre sens et activité (2), amenant l'entreprise à pratiquer, sur un mode volontariste, et peut-être éclairé, une gestion des significations (3).

Les références de la littérature coaching (chapitre 3)	Les références académiques mobilisées (chapitre 4)
la philosophie gréco-latine : Socrate (18, 43), Platon (7, 11), Aristote (6, 8), Sénèque (5, 6)	Méthodologie de l'imaginaire (Thomas, 1998)
la philosophie existentielle : Sartre (6, 6), Heidegger (4, 5)	Le Sujet et l'imaginaire (Vedrine, 2003)
les grands penseurs : Montaigne (4, 5), Voltaire (4, 5)	Le trajet anthropologique (Durant, 1992)
les fonctions de la pensée : Descartes (9, 11), Morin (6, 15), Einstein (6, 7), Valéry (4, 6), Damasio (4, 5)	Existentialisme et quête du sens dans l'organisation (Pauchant <i>et al.</i> , 1996)
la spiritualité : la Bible (10, 12), Jesus-Christ (7, 12), Bouddha (6, 15), Dieu (6, 12), Zen (6, 8)	Le sens dans la clinique de l'activité (Clot et Litim, 2003)
la mythologie selon Homère : Ulysse (9, 12), Mentor (9, 10), Télémaque (7, 7)	La symbolique dans les configurations organisationnelles (Beaucourt, 1996)

**Tableau 68** : Les principales références mobilisées sur la psyché et l'imaginaire

### 2.2.1. Les ressources de l'imaginaire

Le développement des théories de la complexité permet une description d'un réel irréductible à la seule interprétation aristotélicienne, et laissent advenir la notion d'imaginaire dans l'univers de la réflexion scientifique (Thomas, 1998). Le retour de l'imaginaire s'effectue selon Hélène Vedrine (2003), comme une construction possible pour unifier la conscience face au vide existentiel. Mais cette construction emprunte elle-même à de nombreux auteurs :

*« (...) les ouvrages actuels dont le propos est le symbolisme, la représentation ou l'imaginaire commencent par souligner l'apport de Bachelard et de Cassirer, dans les années trente, de Bateson et de Caillois dans les années cinquante, de Durand et de Lévi-Strauss depuis le début des années soixante. Et ce ne sont là que de très gros points de repère auxquels il faudrait ajouter les travaux d'un Jung ou même (...) les réflexions d'un Camus. Chacun selon son angle d'approche, a tâté du symbole, a joué de l'image, a aperçu la profondeur de la complexité des formes quand les formes se mettent en mouvement tout en respectant des règles. »*

S. Bouchard (1992, p. 591)

Si nombre d'auteurs, de penseurs ont écrit sur l'univers du sens, ils n'ont pas pour autant apporté de réponses étalonnées. La synthèse ci-dessous à partir des penseurs de l'imaginaire<sup>633</sup> permet néanmoins de structurer quelque peu le champ de l'imaginaire.

<sup>633</sup> D'après Thomas (1998) et Dortier (2004).

Auteur	Concepts clés autour de l'imaginaire	Statut de l'imaginaire
Carl G. Jung (1875-1961)	L'archétype, ensemble de symboles à l'œuvre dans les mythes et les contes : il permet la structuration de l'inconscient collectif de chaque culture, fonds où s'enracinent les imaginaires individuels.	Inconscient et collectif
Gaston Bachelard (1884-1962)	Dans un premier temps, la conceptualisation (avec la science), la rêverie (avec la poésie) : l'imaginaire est un obstacle à passer au filtre de la raison. Ensuite, l'imaginaire est réhabilité et serait à l'origine de toute intuition scientifique.	Préconscient et individuel
Jacques Lacan (1901-1981)	Tout humain vit à l'intersection des trois ordres du symbolique (le langage), du réel (inaccessible) et de l'imaginaire, lieu inconscient de l'illusion et de la frustration où siège le moi, fantasme élaboré au moment structurant de l'identité qu'est le stade du miroir.	Inconscient et individuel
Jean-Paul Sartre (1905-1980)	L'imagination est la faculté consciente de former des images et de s'arracher au réel, objet de la perception. L'imaginaire est une faculté irréalisante (car son objet est absent) et permet la liberté de conscience.	Conscient et individuel
Mircea Eliade (1907-1986)	La <i>coïncidentia oppositorum</i> : l'alliance secrète qui se noue entre les opposés : ces opposés selon les structuralistes comme Lévi-Strauss, procèdent d'une opposition inhérente à la vie même à l'instar de ce qu'on observe pour la matière.	Religieux <sup>634</sup>
Gilbert Durand né en 1921	Dans la lignée de Bachelard et de Jung. Une logique structurale est à l'œuvre dans l'imaginaire, à partir des symboles, des mythes, des images des différentes cultures qui ont pour mission de conjurer le temps et la mort.	Inconscient et social
Cornelius Castoriadis (1922-1997)	L'imaginaire social est à l'œuvre dans les religions, les idéologies et les utopies politiques. Il fournit aux individus des croyances communes qui structurent le lien social.	Social et politique

**Tableau 69** : Les principales théories sur l'imaginaire  
(d'après Dortier, 2004, notamment p. 331-332 et Thomas, 1998)

Dans la vision anthropologique globale de l'être humain que développe Gilbert Durand, analysée par H. Godinho (1998), *l'imaginaire* prend une place centrale, dans la confluence active du subjectif et de l'objectif, du monde personnel et du milieu matériel et social environnant. L'environnement prend alors toute sa place y compris dans sa dimension historique et technologique<sup>635</sup>, sans pour autant ignorer les apports alors encore récents de la psychanalyse et de la psychologie des profondeurs. Durand réhabilite la puissance de l'image et de l'imaginaire, dans une perspective de confluence globalisante, il dépasse le positivisme objectif. Il élargit la perspective freudienne trop binaire, avec la vision réductrice de la bisexualité, la perspective jungienne, trop héréditaire au niveau des symboles, pour développer une perspective anthropologique. Il met en relief le *trajet anthropologique* notion cardinale dans la pensée durandienne. Le *trajet anthropologique* peut se définir à l'aide des mots mêmes de Durand, repris de sa thèse sur *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, réalisée en 1960 :

<sup>634</sup> Voir p.175-187 chez Eliade (1985).

<sup>635</sup> Notons que les œuvres des penseurs sont inspirées par le monde qui les environne et que la seconde guerre mondiale, au milieu d'un siècle qui a vu par ailleurs un développement technologique sans précédent, a poussé nombre d'intellectuels à comprendre, sans s'arrêter à un jugement sommaire et définitif (Thomas, 1998).

*« (...) il faut nous placer délibérément dans ce que nous appellerons le trajet anthropologique, c'est-à-dire l'incessant échange qui existe au niveau de l'imaginaire entre les pulsions subjectives et assimilatrices et les intimations objectives émanant du milieu cosmique et social. Cette position écartera de notre recherche les problèmes d'antériorité ontologique, puisque nous postulerons une fois pour toutes qu'il y a genèse réciproque qui oscille du geste pulsionnel à l'environnement matériel et social, et vice versa. C'est dans cet intervalle, dans ce cheminement réversible que doit selon nous s'installer l'investigation anthropologique ».*

G. Durand<sup>636</sup> cité par H. Godinho (1996, p. 141)

Les images chez Durand, parce qu'elles sont symboliques, ont un sémantisme qui leur est propre et qui se développe au cours du trajet anthropologique. Elles ne sont pas arbitraires au contraire des signes sémiologiques. D'autre part les images fondamentales que sont les archétypes permettent la jonction entre l'imaginaire et les processus rationnels. Durand considère l'iconoclasme occidental où l'image est reléguée au profit du concept, avec deux moments clés, l'aristotélisme adopté au 13<sup>ème</sup> siècle par la pensée occidentale permettant une connaissance directe sans images, puis le cartésianisme qui dévalorisa l'imaginaire.

Durand développe alors l'analyse des récits par la mythocritique et l'analyse des mythes qui gouvernent les sociétés par la mythanalyse.

*« Le mythe serait en quelque sorte le « modèle » matriciel de tout récit, structuré par les schèmes et les archétypes fondamentaux de la psyché du sapiens sapiens, la nôtre. Il faut donc rechercher, quel – ou quels – mythe plus ou moins explicite (ou latent !) anime l'expression d'un « langage » second, non mythique. Pourquoi ? Parce qu'une œuvre, un auteur, une époque – ou tout au moins un moment d'une époque – est « obsédé » (...) de façon explicite ou implicite par un (ou des) mythe qui rend compte de façon paradigmatique de ses aspirations, ses désirs, ses craintes, ses terreurs. »*

G. Durand<sup>637</sup> cité par H. Godinho (1998, p. 145)

J.-F. Chanlat (1992) s'appuie notamment sur les apports de Durand pour rappeler que l'être humain est un être symbolique plongé dans un univers de culture. Au sein de l'univers organisationnel qui, sous les auspices de la raison et de la science, a cherché à réduire en cendres l'imagination symbolique, l'homme symbolique cherche à resurgir<sup>638</sup>. Peut-on alors lire dans le développement personnel profane, dans la sublimation chez Freud, dans l'individuation chez Jung, dans la croissance (*growth*) chez Rogers, dans le sens de la vie chez Frankl des démarches qui tentent de faire advenir un être qui s'accomplit sur son trajet anthropologique ? La réflexion de J. Thomas qui se situe au plan philosophique traduit la métamorphose en œuvre chez l'être humain dans la mesure où celui-ci accepte, voire choisit de vivre « *des épreuves qualifiantes* » :

<sup>636</sup> G. Durand (1992, p. 38).

<sup>637</sup> G. Durant (1996, p. 230).

<sup>638</sup> Chanlat s'appuie sur Sievers (1986).

*« Plus les êtres sont complexes, plus ils se situent avec force par rapport à un espace de mémoire et de liberté ; plus ils tolèrent, utilisent et recherchent même, pour leur développement, des événements à haut risque (les « épreuves qualifiantes » de l'épopée et du roman initiatique) des défis, des obstacles démultipliateurs. Ainsi, nous avons besoin pour notre propre alchimie métamorphique, tout autant de l'agression que de l'affection, de l'incertitude du risque que de la certitude de l'amour ».*

J. Thomas (1998, p. 137)

## 2.2.2. La lecture existentielle

### 2.2.2.1. Au risque du désenchantement

S'affranchir des dieux, sans diviniser la Raison, peut conduire à un monde désenchanté, d'autant plus que les idéologies du progrès n'ont pas tenu leurs promesses comme le rappelle Robin<sup>639</sup> (2002) en s'appuyant sur une interrogation théologique :

*« Il fut un temps où les hommes étaient occupés à construire l'avenir (...). Ce qui était en discussion concernait la coloration qu'il convenait de donner à ce « futur ». Fallait-il l'orienter à droite ou à gauche ? Et voilà que la question s'est déplacée. De plus en plus nous percevons la profondeur de ce déplacement, que ce soit dans le désenchantement de ceux qui sont pourtant à l'âge des rêves enthousiastes, que ce soit dans la désillusion par rapport à l'efficacité de l'action humaine. La question de l'avenir se repose alors dans toute sa radicalité. Où va l'homme ? Va-t-il quelque part ? La question du sens a-t-elle un sens ? »*

P. Scolas (1995) cité par J.-Y. Robin (2002, p. 215)

Dans *Le désenchantement du monde*<sup>640</sup>, M. Gauchet (2002) conclut qu'une société sans dieux est psychiquement épuisante pour les individus. Au travers d'une lecture de l'histoire politique de la religion chrétienne, Gauchet considère que le christianisme portait et porte en son sein, la sortie même de la religion, sortie qui a débuté au 18<sup>ème</sup> siècle. Gauchet établit alors une thèse comportant deux versants principaux. Le premier établit l'autonomie du politique par rapport au religieux, le second justifie l'individualisme des sociétés contemporaines. Nombre d'idéologies modernes sont alors mises à mal, ainsi qu'un pan important des sciences sociales. Selon Gauchet, le christianisme innove au plan des religions parce qu'il radicalise la différence entre, d'une part, la puissance divine dont le dessein est et demeure incompréhensible pour l'homme et, d'autre part, l'univers terrestre du croyant. Est alors ouverte et justifiée la porte sur l'autonomie pour l'homme par rapport aux puissances qui gouvernent son univers. L'acte de foi consiste à intérioriser les questionnements jusqu'alors impartis au collectif, prééminence est donnée à l'être intérieur, singulier.

<sup>639</sup> Jean-Yves Robin est Maître de conférences à l'Université catholique de l'Ouest.

<sup>640</sup> Voir § 1.4.1.2. dans chapitre 2.

### 2.2.2.2. La liberté comme angoisse pour le sujet

Hélène Vedrine (2003) rappelle le déclin des philosophies du sujet, au sein desquelles celui-ci est initialement conçu comme conscience savante et rationnelle, dans sa dimension classique du *cogito* inspiré du siècle des Lumières. Les horreurs constatées au XX<sup>ème</sup> siècle laissent un goût d'amertume que l'histoire ne peut nier, un présent sans espérance et un futur incertain. Le *Dasein* de Heidegger, par exemple, comme *être jeté au monde*, prolonge ou ouvre la voie à diverses formes d'existentialisme. L'existentialisme semble correspondre à une famille de pensée philosophique, plus qu'à une école aux frontières très strictes selon Dortier (1999b), au point d'avoir permis à la philosophie de descendre dans la rue<sup>641</sup>. *L'existentialisme est un humanisme* a proclamé Sartre (1996) en 1946. La philosophie existentialiste qui considère la liberté comme une source d'angoisse, a le grand mérite selon Pauchant (1996a) de ne pas nier le tragique de l'existence, sans verser dans la morbidité pour autant.

L'ambiguïté est au cœur de la condition humaine rappelle Paul Tillich (1963), la maturité est au prix de l'acceptation de cette ambiguïté. Les grandes questions de l'existence font partie intégrante de cette existence qu'elles constituent d'autant plus noblement que la personne y fait face avec courage. « *La vie est difficile* » comme l'écrit Scott Peck (1990, p. 7) dans le best-seller *Le chemin le moins fréquenté*, car il est nécessaire de faire face à ce que Frankl (1993, p. 139) appelle la triade tragique : la souffrance, le sentiment de culpabilité et la mort. Face à cette triade tragique Frankl (p. 140) propose, avec la logothérapie<sup>642</sup>, un « *optimisme tragique* » car l'homme possède l'aptitude lorsqu'il est en accord avec lui-même de : « 1) transformer la souffrance en réalisation humaine, 2) trouver dans le sentiment de culpabilité l'occasion de s'améliorer, 3) agir de façon responsable, face au caractère transitoire de la vie ».

### 2.2.2.3. Le sens issu de l'activité

La vision développée par la clinique de l'activité, en psychologie du travail, est triplement dirigée (Clot et Litim 2003 p. 1542) : « *elle l'est par la conduite du sujet, au travers de l'objet de la tâche, vers l'activité des autres* ».

« *Le travail a un sens dans la société en même temps que pour soi, parce que précisément il permet la rupture entre les préoccupations personnelles et les occupations sociales dont le sujet doit s'acquitter. Le travail est l'activité la plus humaine qui soit, car il permet à la personne de jouer son rôle dans la transmission et le renouvellement du patrimoine des générations, en même temps qu'il permet une démarcation d'avec soi-même. C'est assurément l'un des genres majeurs de la vie sociale dont on ne peut s'abstraire sans comprendre sa perennité, parce qu'il permet de s'inscrire dans une histoire collective. »*

Y. Clot et M. Litim (2003, p. 1534)

<sup>641</sup> Voir « L'existentialisme, de la philosophie au mode de vie » *Sciences Humaines*, hors-série n° 30 (septembre 2000), et recension de Sartre (1996) dans *Sciences Humaines*, hors-série n° 42 (automne 2003).

<sup>642</sup> « Frankl a forgé le concept de *logothérapie* pour désigner la relation d'aide qui oriente les efforts de compréhension vers le futur, qui dirige l'attention de l'analysant sur les tâches qu'il doit accomplir, pour lui-même et le sens qu'il doit donner à son devenir » explique Estelle Morin (1996, p. 259).

Le sens est considéré comme un effet, un produit de l'activité humaine rappelle Estelle Morin (1996) en s'appuyant sur différents auteurs<sup>643</sup>. Le sens relève de la découverte pour Frankl (1967), il prend sa source dans l'expérience. Dans la perspective existentialiste, E. Morin rassemble différentes positions issues de champs disciplinaires différents<sup>644</sup> en considérant le sens comme une structure affective formée par trois composantes : signification, orientation et cohérence. La signification « *implique une façon d'appréhender et de comprendre l'expérience phénoménale* » (p. 270) et la valeur ou l'importance qui est alors attribuée à l'expérience. L'orientation quant à elle suppose un projet, une intention, une inclination durable à l'égard d'un objet. Enfin la cohérence demande une intégration des données présentes dans le champ de conscience d'un sujet, au-delà des possibles contradictions perçues. La cohérence suppose en outre une équilibration entre vie intérieure et vie en société.

Une dialectique s'établit entre le sujet et l'objet, entre le monde intérieur et le monde extérieur, entre la subjectivité et l'objectivité, dans une logique temporelle simultanée présent-futur : la connaissance de la signification présente renvoie à la dynamique du projet. En français, la notion de projet suppose une justification de la signification et du projet associé à l'action observée souligne Morin. Elle cite (p. 271)<sup>645</sup> : « *L'actuelle recherche épistémologique, voire « philosophique » du sens (en soi) comporte nettement cet écho : il s'agit de connaître à la fois la signification et le projet impliqués par ces opérations* ».

Au-delà de ces différents aspects reconnus, deux autres aspects conjoints sont à considérer selon Morin : l'harmonie et l'intégration. D'abord l'harmonie, l'équilibre mis en relief par M. Csikszentmihalyi (2004) permettent un ensemble congruent, source de sécurité psychologique pour le sujet, alors apte à faire face aux difficultés de l'existence. Frankl (1993) s'appuie sur Nietzsche pour rappeler que celui qui a une raison de vivre peut supporter presque n'importe quelle condition. Ensuite Morin (p. 271)<sup>646</sup> explique la notion d'intégration : « *Le concept de sens apparaît, avant tout, en relation avec le concept de compréhension. Il suppose la relation de quelque chose qui est extérieur, quelque chose qui est donné au sens, à quelque chose qui est intérieur duquel il est l'expression* ».

### 2.2.3. La gestion des significations par l'entreprise

« *Dans un avenir qui se rapproche, s'il n'est pas déjà là, le traitement des affaires humaines va devoir renouer avec le sens* » affirme S. Bouchard (1992, p. 607). « *L'organisation n'est pas qu'un système fonctionnel, c'est aussi un système culturel, symbolique et imaginaire, comme l'œuvre d'Eugène Enriquez le démontre amplement* » ajoute G. Amado (1999, p. 82). Parmi les facteurs explicatifs de l'évolution des formes organisationnelles (Louart, 1996a), la dimension symbolique des configurations organisationnelles mérite d'être prise en compte.

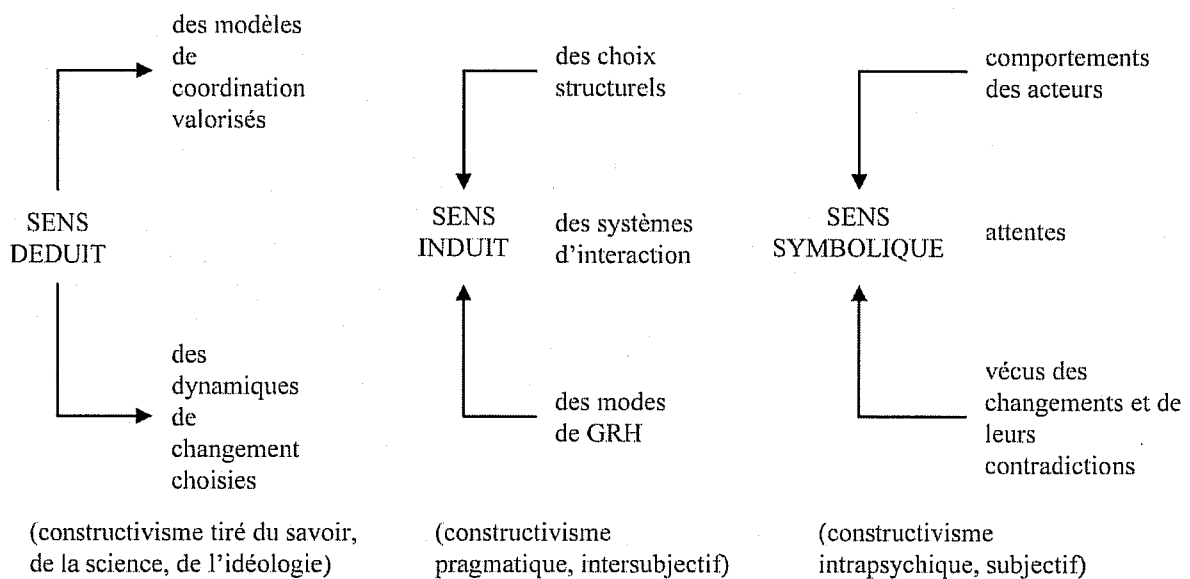
<sup>643</sup> Dont Deleuze (1969), Brief et Nord (1990).

<sup>644</sup> Notamment Merleau-Ponty (1942), Frankl (1966, 1967), Deleuze (1969), Yalom (1980), Legrand (1986), Brief et Nord (1990), Csikszentmihalyi (2004 et 1990 pour l'édition américaine.).

<sup>645</sup> E. Morin cite Legrand (1986, p. 309).

<sup>646</sup> E. Morin cite Dilthey (1962, p. 107).

Ainsi C. Beaucourt (1996) considère que si les organisations sont amenées à évoluer en fonction des contraintes technico-économiques, elles le font en mobilisant également des aspects sociologiques et psychologiques, « *Car les salariés ont besoin de donner du sens aux organisations qu'ils contribuent à construire et à modifier* » précise-t-elle (p. 121). Il importe donc de prendre en compte les représentations en jeu. Les organisations sociales dépendent des construits psychologiques de ceux qui en font partie. Il ne s'agit pas pour autant de vouloir donner la primauté à l'individu, mais de reconnaître que « *les modèles organisationnels évoluent en fonction des rapports sociaux qui se nouent entre les acteurs* » (p. 129). Soumises à la double obligation tout à la fois, de garantir leur fonctionnement et de s'ouvrir à des alternatives nouvelles<sup>647</sup>, les entreprises se doivent d'intégrer « *les vouloirs « compétents » de leurs acteurs* » (p. 130), vouloirs qui sont eux-mêmes aux prises avec des tensions internes, d'où le besoin permanent d'ajustements. Cela suppose, pour l'entreprise, une gestion des significations produites par l'action collective.



**Figure 27 : Compromis et production de sens**

(Source : Beaucourt, 1996, p. 130)

La figure ci-dessus met en exergue les trois modes de sens distingués par l'auteur. Une entreprise choisit une orientation par rapport à un problème donné. Mais pour ce faire, les responsables, en charge d'une décision à prendre, s'inspirent de modèles organisationnels, de principes de gestion « *qui sont censés produire des avantages concurrentiels* » (p. 130). Il s'agit d'un *sens déduit*. Un façonnage s'opère alors, qui produit des traits structurels et qui influence les modes d'interaction, pouvant faire changer les rapports sociaux quant à la répartition des rôles et des pouvoirs. Il s'agit alors d'un *sens induit*, « *fourni par l'organisation* » (p. 130). De plus, une modification des représentations individuelles s'opère

<sup>647</sup> C. Beaucourt identifie trois temps de complexité qui se muent facilement en approches contradictoires dans les modèles d'organisation en rapport direct avec les formes économiques : (1) logique de coûts et de différenciation, (2) logique d'efficacité et d'innovation et (3) mobilité des ressources et maintien du travail.

chez les acteurs, en véhiculant des images et des métaphores. Il s'agit alors d'un *sens symbolique*.

L'entreprise travaille dans une contextualisation des ressources de sens, des chaînes de pertinence d'où peut émerger l'entente en situation<sup>648</sup>. Les procédures en œuvre, au-delà de leur caractère formel, portent un sens substantiel commun, source de compromis et de consensus. Sans débats ouverts, le consensus devient procédural et s'installe autour de règles et de procédures d'accord. Les dirigeants peuvent investir dans un partage de représentations « à partir d'images reliant et agrégatives permettant d'appriivoiser le réel » (p. 131). La réussite d'une telle entreprise, permet un sens qui s'explicité avec cohérence et homogénéité. Mais la diversité des univers symboliques (Morgan, 1989) et les différents modes de justification possibles (Boltanski et Thévenot, 1997) sont susceptibles de remettre en cause toute situation d'équilibre, appelant dès lors une intelligence plurielle des situations de la part des dirigeants, y compris sur le mode symbolique.

### 2.3. Le coaching pourvoyeur de sens en faveur de l'activité professionnelle

D'une part se profile une réalité qui se veut tangible, visant la performance, nourrie par le référentiel guerrier, enrichie par le référentiel sportif, centrée sur le modèle de l'action efficace, tentée par le fantasme de l'excellence. D'autre part fonctionne un imaginaire conçu comme un réseau organisateur de la psyché, qui renvoie l'homme tant à l'humilité de sa condition qu'à sa possible plénitude. Considérer la performance sous l'angle exclusif du résultat paraît alors éminemment réducteur, au regard des processus de mobilisation mis en œuvre, tant au plan du corps physique que du corps social. Sur un registre existentiel, le corps incorpore l'être dans le temps et l'espace. Ainsi J. Thomas (1998, p. 101) déclare : « *Mon corps m'incorpore au monde des corps et fait de ma présence au monde une solidarité complexe. Je suis mon temps. Mon temps, c'est ma vie* ». Il rappelle l'itinéraire proposé par le philosophe Georges Gusdorf<sup>649</sup> qui lit le rééquilibrage du XX<sup>ème</sup> siècle par la conscience existentielle<sup>650</sup>. Dans *La phénoménologie de la perception*, livre paru en 1945, Merleau-Ponty (1976) demande à la philosophie de penser le corps, car la conscience est toujours incarnée<sup>651</sup>.

Ce paragraphe tente de souligner les apports de la *praxis* coaching, en termes de sens, pour une organisation en quête de performance. L'enchantement généré par le processus

<sup>648</sup> Beaucourt s'appuie alors sur Dosse (1995) et donne en exemple l'économie des conventions.

<sup>649</sup> Dans *Mythe et métaphysique*, initialement publié en 1953.

<sup>650</sup> Pour Georges Gusdorf, philosophe et historien des idées, quatre moments rythment le développement de la pensée humaine dans *Mythes et Métaphysique* (1984) écrit en 1953 : (1) l'âge mythique, (2) la conscience intellectuelle, (3) le moi rationnel qui voit une parcellisation des savoirs et la rupture entre la pensée et le corps et (4) le rééquilibrage du XX<sup>ème</sup> siècle avec la conscience existentielle.

<sup>651</sup> Voir recension de Merleau-Ponty (1976) dans *Sciences Humaines* (hors série n° 42, automne 2003, p. 104). Par ailleurs, notons que sur ce point, la pensée bouddhiste diffère, car elle conçoit l'esprit comme non exclusivement en lien causal avec le cerveau (Goleman, 2003).



d'innovation organisationnelle est d'abord mis en relief (1). Sont ensuite envisagés les ingrédients *existentiels* de ce qui pourrait constituer les indicateurs d'une santé organisationnelle (2). Enfin l'importance du gouvernement de soi est soulignée pour mieux gouverner l'entreprise (3).

### 2.3.1. *L'innovation entre rationnel et imaginaire, au service de l'enchantement*

D. Desjeux (2004) rappelle le courant de recherche en sciences humaines qui a montré que l'économie était encadrée dans le social<sup>652</sup>. Innovation et consommation participent ensemble d'un même système d'action<sup>653</sup> « avec des acteurs collectifs, des effets réseaux, des objets matériels hétérogènes et un imaginaire social qui relève plus du sens que de l'utilité » (p. 60). Dans cette perspective, il convient ici de souligner, avec Desjeux, le rôle de l'imaginaire comme un dispositif symbolique d'aide au passage à l'action, entre routine et innovation.

Alors que le sens commun tend à confondre innovation et invention<sup>654</sup>, l'innovation se développe suivant un processus plus ou moins complexe qui prend place dans un ensemble de codes, de normes, de frontières mobilisant « tour à tour du rationnel et de l'imaginaire » (p. 78). Cela signifie, qu'au-delà des oppositions souvent soulignées dans les recherches, coexiste, dans le déroulement du processus, la double dimension (réel/imaginaire).

Une mobilisation intense de l'imaginaire peut être observée lors du lancement d'un nouvel objet technique par une entreprise. Cette montée de l'imaginaire peut se faire sur un registre positif ou négatif. Elle peut prendre la forme d'un enchantement optimiste ou pessimiste, notamment sur le registre technologique fortement investi depuis les années 70 avec l'informatique, puis l'internet dans les années 90.

*« L'imaginaire peut prendre la forme d'un enchantement optimiste : tout sera possible avec cette nouvelle technologie (...) Mais paradoxalement l'imaginaire peut aussi prendre la forme d'un enchantement pessimiste : tout ira mal ou presque (...)*

*Le pessimisme relève de l'enchantement par le plaisir qu'il provoque de constater que tout va mal ou que « tout fout le camp ». Il enchante en ce sens qu'il est aussi irréel que l'enchantement positif. Le pessimisme relève aussi d'un autre fantasme, celui de la lucidité sur soi, celui de la maîtrise, qu'on ne se laisse pas bercer par la nouveauté, alors que la seule lucidité possible est peut-être celle de savoir qu'on ne peut pas être lucide. »*

D. Desjeux (2004, p. 80-81)

Lorsque le processus d'innovation prend ensuite place dans le champ social, l'intensité décroît. Les deux grands types d'imaginaire qualifiés de *messianique* dans la version optimiste et

<sup>652</sup> Desjeux s'appuie notamment sur Maurice Godelier (1973).

<sup>653</sup> Desjeux souligne pourtant que, en France les recherches sur l'innovation sont en général associés à l'univers de l'entreprise et de ses performances alors que les recherches sur la consommation sont associées à celui des individus et au comportement d'achat dans l'espace domestique.

<sup>654</sup> Desjeux s'appuie sur Norbert Alter (2000).

d'*apocalyptique* dans la version pessimiste laissent progressivement place à « un imaginaire moins dramatique, qui s'inscrit dans le jeu du permis, du prescrit et de l'interdit, dans celui du public, du privé et de l'intime, dans celui de l'exposé, du montré ou du caché, ou encore dans le jeu de la distance ou de la proximité sociale » (p. 83). Cependant l'inscription de cet imaginaire concerne également l'autonomie, le contrôle, la transgression, mobilise le sens et l'intérêt, le rationnel et l'imaginaire. Les jeux alors développés invitent à considérer le processus d'innovation dans un mouvement perpétuel, sans début ni fin, invitant à souligner ce que Desjeux appelle le paradoxe de l'innovation.

Alors qu'une innovation se développe dans un milieu socialement structuré, sa trajectoire n'est pas pour autant prévisible, ou du moins son résultat est imprévisible *a priori*. Il est pourtant possible de l'expliquer *a posteriori*, notamment en adoptant une autre échelle d'observation de type macro-social, susceptible de ramener le calme par le lissage notamment statistique qui s'opère par le recul engendré. C'est notamment dans la période incertaine de lancement d'une innovation que la mobilisation de l'imaginaire est la plus puissante.

### 2.3.2. La santé organisationnelle

La négligence des réalités existentielles dans les organisations peut avoir des conséquences dramatiques souligne Pauchant (1996). Ces conséquences peuvent affecter outre l'esprit, également le corps et sa santé (Brake et Bugental, 1996). La dépendance existentielle se manifeste notamment par la *boulotmanie* et peut avoir des conséquences physiologiques entraînant des maladies liées au stress. Au plan sociologique, N. Aubert (2003, p. 266) rapporte une étude récente<sup>655</sup> qui diagnostique plusieurs formes de comportements compulsifs<sup>656</sup> au sein desquels nous relevons d'une part « la frénésie au travail » avec les *workaholics* et d'autre part « les acharnés de l'exercice », avec les drogués du sport. Pour le psychosociologue J. Rhéaume (2004), l'hyperactivité au travail prend place entre narcissisme et identité. Lipovetsky (1983, 56) considère que le narcissisme signe un nouveau stade de l'individualisme : « le narcissisme désigne le surgissement d'un profil inédit de l'individu dans ses rapports avec lui-même et son corps, avec autrui, le monde et le temps, au moment où le capitalisme autoritaire cède le pas à un capitalisme hédoniste et permissif ».

L'agir existentiel mobilisé dans le cadre de l'activité professionnelle se révèle légitimement être un moyen d'exister et de devenir soi-même rappelle Rhéaume (2004). Dans ce contexte, l'hyperactivité traduit un malaise existentiel qui est commandé, dans un contexte global d'exigences très fortes. Cependant, au-delà de la surcharge de travail enregistrée, cette hyperactivité suppose une participation volontaire de la personne concernée. Ainsi se dégage un ensemble complexe, parce que composite et cumulatif, qui nécessite différentes échelles

<sup>655</sup> N. Aubert s'appuie sur l'étude des psychiatres Jean Adès et Michel Lejoyeux (2001).

<sup>656</sup> La fièvre des achats, la frénésie du travail, la folie d'internet, les acharnés de l'exercice, la passion du jeu et les drogués du sexe.

d'observation pour être appréhendé. Cet ensemble ne peut être imputé exclusivement ni à un type psychologique, ni à une exigence organisationnelle, ni à une commande sociale plus ou moins explicite, ni à une volonté de réalisation de soi, mais il emprunte plus ou moins largement à plusieurs de ces composantes, et il se doit d'être pris en compte dans les organisations de travail.

Pour T. Pauchant (1996b) une attention accrue aux réalités existentielles dans les organisations ne doit pas constituer une nouvelle école de gestion mais au contraire irriguer celles qui existent déjà. Dans le souci de promouvoir la santé existentielle des organisations, Pauchant (1996b, p 297) résume ainsi huit critères de questionnement pour les cadres et les employés :

1. L'approche prend-elle en compte la réalité concrète des personnes ?
2. Evite-t-elle les pièges de l'individualisme et du collectivisme ?
3. Encourage-t-elle le développement d'une source individuelle de responsabilité ?
4. Prend-elle en compte la santé physiologique des personnes ?
5. Prend-elle en compte l'humanisme et l'écologie ?
6. Respecte-t-elle le sacré ?
7. Tient-elle compte à la fois des aspects positifs et négatifs de la vie organisationnelle ?
8. Admet-elle l'existence de paradoxes fondamentaux ?

Les notions existentielles s'appliquent à de nombreux domaines de la gestion qui semblent proches de ceux susceptibles d'être investigués dans la démarche coaching. Pauchant cite (p. 300) : le comportement organisationnel, le leadership et la supervision, la culture et la motivation, la prise de décision, le changement, la gestion des crises et des paradoxes, l'efficacité organisationnelle, la stratégie d'entreprise.. « *Le courage de créer* », telle est la conclusion de la réflexion de Pauchant (p. 302) notamment en période de crise.

### 2.3.3. *Le gouvernement de soi au service de l'entreprise*

Sans vouloir entrer dans les thèses foucaaldiennes controversées pour lesquelles raison rime avec domination et savoir avec pouvoir (Lallement, 1999a ; Dortier, 1999c)<sup>657</sup>, il importe ici de faire écho à l'analyse du gouvernement de soi que propose Michel Foucault qui emprunte au *souci de soi* pris en compte dans la démarche coaching<sup>658</sup>. Au travers d'une histoire de la subjectivité à travers les techniques du corps, Foucault met en relief le gouvernement de soi

<sup>657</sup> D'une façon générale, le travail de Foucault souligne les limites de la Raison et sa relativité, ébranlant les certitudes de la Modernité, au-delà des tentatives disciplinées et disciplinaires de compartimentation des univers du savoir et du pouvoir. Ce faisant il converge avec la tradition critique allemande (de Max Weber à Jürgen Habermas) ouvrant une voie majeure au questionnement et à l'investigation. Pourtant de nombreuses imprécisions et erreurs furent ensuite relevées dans l'ensemble des thèses développées.

<sup>658</sup> Voir notamment *Le souci de soi* (1984) dernier tome de *L'histoire de la sexualité*. Voir également dans chapitre 1, le § 1.1.2.1.

qui régle également les relations à autrui (Dortier, 2004). Dans le premier tome de *L'histoire de la sexualité*, Foucault interroge d'abord la façon dont des individus libres se donnent des règles de conduite, en fonction d'un art de vivre (Lallement, 1999a)<sup>659</sup>. « *La mise en discours du sexe* » mise en exergue par Foucault (Lallement, p. 82) est organisée par les sociétés chrétiennes et permet la gestion d'un savoir et l'organisation d'un pouvoir qui constitue le quadrillage des consciences et des conduites individuelles. Une inflexion s'opère ensuite dans la démarche d'analyse de Foucault qui, après avoir pris en compte l'homme comme objet de pouvoir, le prend en compte comme sujet de désir<sup>660</sup>. Le travail de maîtrise de soi s'opère, pour Foucault, sous l'égide de trois normes (Dortier, 2004)<sup>661</sup> : diététique (le rapport au corps), économique (le rapport à l'épouse) et érotique (le rapport aux garçons).

Une étude récente menée par E. Pezet (2004) auprès de 6 entreprises françaises souhaitant améliorer leur pratique de coaching des cadres de haut niveau, s'appuie au plan théorique sur l'herméneutique du sujet au sens de Foucault. E. Pezet considère le coaching comme un objet de recherche révélateur du fonctionnement des organisations « *Any study of the technics of coaching presupposes an examination of the relationship between the firm and the care of the self* » (p. 3). L'auteur conclut à l'issue de l'étude que « *In the firm, the care of the self is individualising but not individualist* » (p.26). Cette formulation met en relief une dimension paradoxale. Pour caractériser un coaching il serait préférable de prendre en compte le réseau qui initie la pratique coaching et apprécie sa performance plutôt que la pratique en elle-même. Ainsi le résultat paradoxal s'explique. Le processus de coaching peut se révéler source de conformité quand le réseau initiateur définit précisément le rôle que doit jouer le coaché. En revanche, le processus de coaching peut également se révéler un vecteur d'innovation lorsque l'entreprise le souhaite, en libérant le coaché de la charge émotionnelle qui peut être à la base de son inaction. Le gouvernement de soi facilite alors le gouvernement de l'entreprise.

---

<sup>659</sup> La volonté de savoir (1976).

<sup>660</sup> Dans les tomes 2 et 3 de *L'histoire de la sexualité* : L'usage des plaisirs et Le souci de soi.

<sup>661</sup> Dortier s'appuie sur le tome 2 de *L'histoire de la sexualité*, L'usage des plaisirs (1984).

## Synthèse de la section 2

Le référentiel sportif semble enrichir le référentiel militaire et guerrier en usage dans les métaphores et discours gestionnaires, notamment quand il déploie un argumentaire propre à la stratégie. En effet le sport, berceau du coaching, après analyse, semble se révéler le creuset d'une mobilisation collective qui pourra être diversement interprétée. Cette mobilisation autour du spectacle sportif est de plus en plus relayée par les technologies, mais elle impacte également l'imaginaire anthropologiquement associé. Sur ce dernier point, le truchement par le corps participe à un investissement en soi-même qui peut rompre avec la dimension collective propre à la dynamique sociale ou à la dynamique d'équipe relative au projet managérial. Par ailleurs, cette imagerie sportive est opportune pour la gestion, car elle se met au service de la performance. Champions, héros mais aussi simples joggers peuvent alors se reconnaître sur le terrain entrepreneurial. La métaphore du champion en situation de promouvoir une innovation organisationnelle succède à celle du capitaine d'industrie.

L'imaginaire fonctionne comme un réseau organisateur, alimentant la psyché qui peut alors faire face avec courage aux difficultés existentielles. L'entreprise ne peut ignorer cette dimension qui complexifie sa tâche gestionnaire, tout en lui fournissant, par une gestion des significations, de nouveaux leviers de mobilisation des personnels. La question qui se pose alors est celle de la légitimité des leviers utilisés, dans une perspective psychosociale critique qui distingue l'imaginaire moteur de l'imaginaire leurrant<sup>662</sup>.

Le fantasme du sportif héros innovant se joue dans le monde de la compétition internationale aux résonances économiques bien réelles. Par ailleurs la réalité existentielle humaine mobilise la puissance de l'imaginaire pour gérer une économie psychique sur fond d'invariants anthropologiques (qui questionnent origines et destinée). Entre les deux la frontière est ténue, mais l'abîme peut être immense. Les passerelles qui s'ouvrent alors pour enjamber cette proximité vertigineuse tiennent du sens, ce sens fonctionnant dans une pluralité d'acceptions qui témoignent de la polysémie de la notion. Parcourir cette passerelle, suppose d'accomplir ce que Durand<sup>663</sup> appelle le trajet anthropologique qui emprunte à la fonction imaginaire, mais aussi aux systèmes sociaux dans leur actualité même.

Une approche globalisante anthropologique de la nature humaine, au sein de laquelle aucune des sciences qui s'intéresse à l'humain ne soit *a priori* évacuée, laisse place à l'ensemble des occupations matérielles, mais aussi des préoccupations existentielles. La prise en compte alors de l'imaginaire s'impose, comme fonction indispensable à l'équilibrage de l'*homo sapiens demens*, car l'imaginaire, qu'il soit moteur ou leurrant, est pourvoyeur de sens. Il est alors possible de regarder l'univers organisationnel, moins comme le creuset d'une société malade, que comme le *conceptacle/réceptacle* d'une société qui évolue, et à laquelle le phénomène coaching participe. Dans l'entreprise, le coaching, en tant que pourvoyeur de sens opportun, faciliterait le couplage des forces issues du management de soi et du management de l'entreprise.

---

<sup>662</sup> Enriquez (1992b, p. 212-213).

<sup>663</sup> Durand (1992).

## SECTION 3

## LA GRAMMAIRE DU COACHING

Une « *représentation ordonnée des connaissances* » (au sens de Donnadiou et Karsky, 2002, p. 84) se construit ; elle doit permettre l'accès potentiel à un méta point de vue qui soit une conjugaison des différents points de vue envisagés. Ces points de vue, dans la double acception possible du terme<sup>664</sup>, constituent à la fois *une place pour l'observation*, mais également *une manière de considérer*, une opinion particulière.

« D'où le problème de l'observateur/descripteur/concepteur : il doit disposer d'une méthode qui lui permette de concevoir la multiplicité des points de vue, puis de passer d'un point de vue à l'autre ; il doit disposer de concepts théoriques, qui au lieu de fermer et d'isoler les entités (...), lui permette de circuler productivement (...)

L'observateur ne doit pas seulement pratiquer une méthode qui lui permette de passer d'un point de vue à l'autre (...) : il a aussi besoin d'une méthode pour accéder au méta point de vue, sur les divers points de vue, y compris son propre point de vue de sujet inscrit et enraciné dans une société. Le concepteur est dans une situation paradoxale ».

E. Morin (1981, p. 17)

Cette section opère le croisement des deux axes qui ont supporté la réflexion dégagée dans les deux sections précédentes (voir la figure 28). L'argumentation développée considère que c'est dans leur croisement fécond que se joue l'apport *crucial* du coaching à la gestion, entre lien social et sens de l'action, au service de l'organisation. Il s'agit moins de rendre compte de la pertinence du coaching comme pratique intrinsèque circonscrite, que de *situer et distribuer* une connaissance de la démarche coaching permettant d'inscrire sa pertinence dans une dynamique temporelle de nature existentielle, ainsi que dans l'espace socio-professionnel au service de l'organisation. Alors, la *praxis* coaching peut être comprise dans l'anthropologie du projet, au sens de Boutinet (2003), entre projet technique et projet existentiel, et entre projet sociétal et projet individualisé.

Trois temps organisent cette section qui tente la mise en relief de la *grammaire* du coaching au sens des règles d'un art ou d'une technique<sup>665</sup>. Cette grammaire est d'abord appréciée à partir de la vision qui se dégage de la personne dans la démarche coaching ; cette vision résulte de la combinaison d'un acteur social compétent et d'un sujet existentiel capable d'entreprendre (1). La grammaire du coaching est ensuite appréciée à partir des conversations dans les séances de coaching ; ces conversations mobilisent la puissance dialogique de la relation humaine favorable à la maturité existentielle et la technicité influente d'une communication stratégique favorable à la résolution des problèmes (2). Enfin la grammaire du coaching s'insère dans la marche globale du ou des projets organisationnels (3).

<sup>664</sup> Petit Larousse, 1987.

<sup>665</sup> Petit Larousse, 1987.

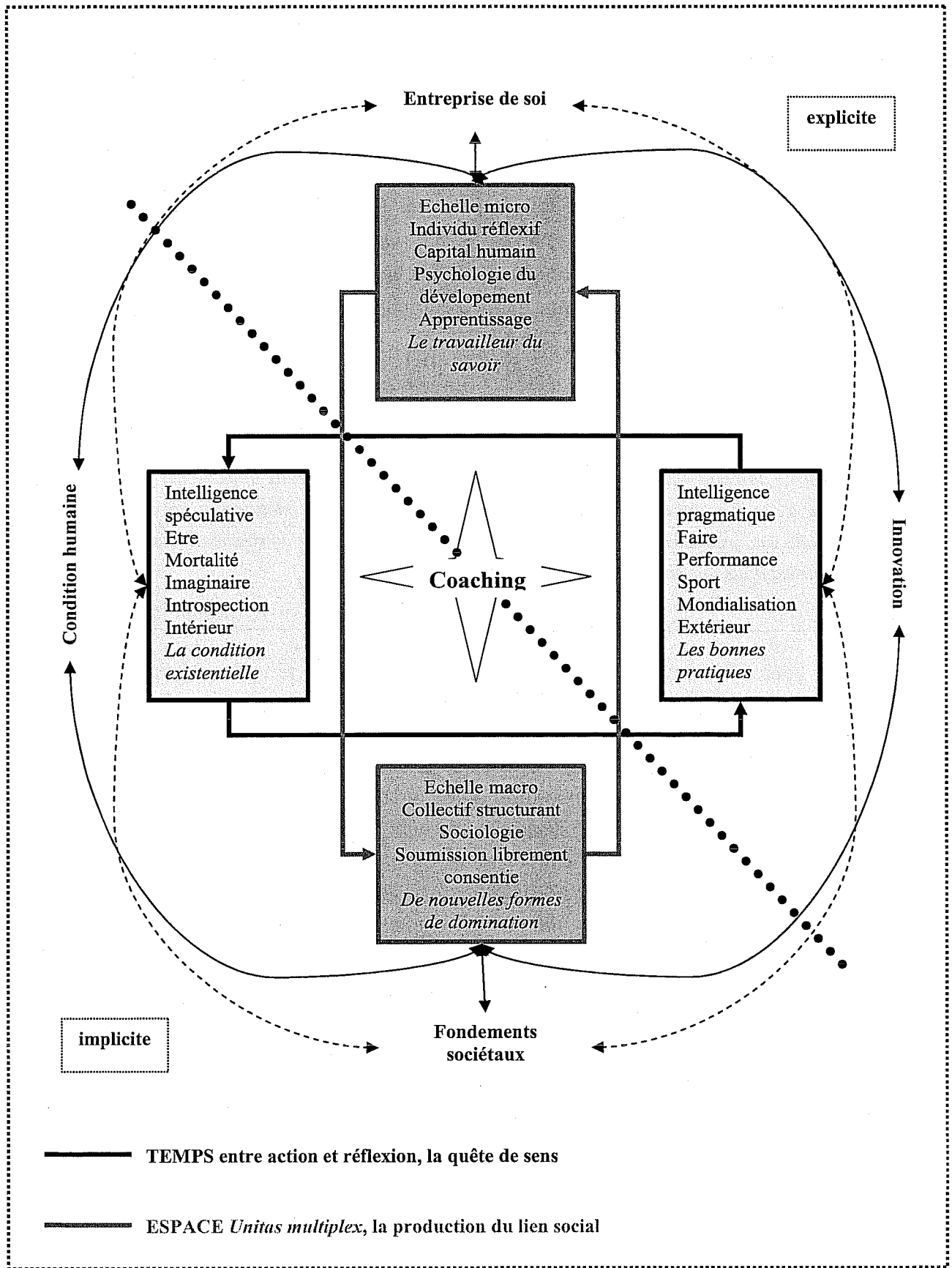


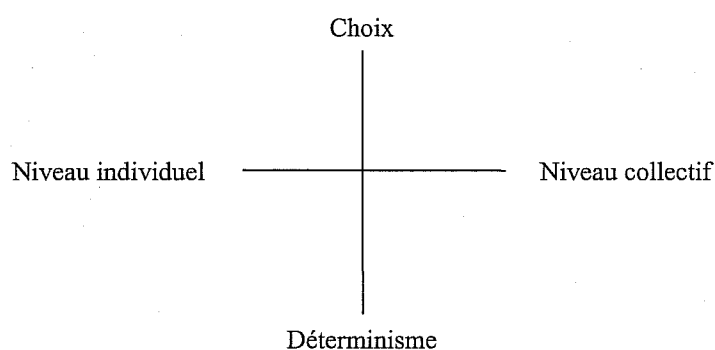
Figure 28 : Le croisement des axes

### 3.1. La personne dans le coaching, entre acteur et sujet

« *La dialogique sapiens demens a été créatrice tout en étant destructrice* » souligne Morin (2001, p. 116). Pour établir la vision de l'homme telle qu'elle semble vouloir se déployer dans le coaching, trois étapes sont proposées. Les théories de la structuration de Giddens donnent une assise théorique au premier axe de la configuration par la vision d'un acteur social compétent (1). Ensuite les théories de Schumpeter, entre création et destruction, donnent une assise théorique au second axe de la configuration par la vision d'un sujet existentiel entrepreneur (2). Le rôle de l'accompagnement, dans la démarche coaching, apparaît alors comme une interface au croisement de l'acteur et du sujet (3).

#### 3.1.1. Un acteur social compétent

Sur un plan général un rapport dialectique de nature existentielle se tisse entre la vision d'un individu produit de l'histoire et celle d'un individu producteur de son histoire. F. Wacheux (1996, p. 64) rappelle l'existence durable de ce point de désaccord fondamental tant dans les sciences sociales en général que dans les sciences de gestion en particulier, désaccord qui oppose déterminisme et liberté de l'acteur. Cette tension prend elle-même place au sein d'un contexte pouvant s'inscrire au plan individuel ou au plan collectif selon la figure ci-dessous :



**Figure 29 : Ambivalence : de l'atome à l'acteur**  
(source : F. Wacheux, 1996, p. 64)

La prise en compte de cette opposition récurrente invite à considérer les apports de Giddens sur *l'acteur social* (1), ce qui permet ensuite de mieux problématiser la question du lien (2).

#### 3.1.1.1. Les apports de la théorie de la structuration de Giddens

La théorie de la structuration élaborée par le sociologue anglais Anthony Giddens, semble pouvoir apporter sa contribution aux sciences de gestion<sup>666</sup>, même si cette théorie ne traite pas directement des organisations que sont les entreprises. Avec Giddens (2000), tentative est

<sup>666</sup> Selon l'ouvrage collectif dirigé par Autissier et Wacheux (2000) qui fait suite à une journée de recherche concernant les apports de Giddens aux sciences de gestion.



faite de dépasser le clivage traditionnel entre une sociologie déterministe et une sociologie individualiste. J. Rojot (2003a) l'exprime ainsi :

*« Le constat de départ est que les sociologies de l'action reposent sur une domination du sujet individuel alors que le fonctionnalisme et le structuralisme affirment une domination des structures sociales. La théorie de la structuration qu'il [Giddens] propose sort de ces deux cadres qu'il considère comme inutilement limitatifs et qu'il veut dépasser. En contraste avec un point de vue unique, elle analyse l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non, soit l'expérience de l'acteur individuel, soit l'existence de totalités sociétales, chacune de façon isolée. Pour lui les notions d'action et de structure se superposent l'une l'autre dans une relation dialectique. Aucune n'est cause de l'autre, mais elles sont deux faces d'une même totalité sociale. Cette position théorique élimine la distinction entre macro et microsociété. Les relations des acteurs en co-présence et les structures sociales sont indissociables. »*

J. Rojot (2003a, p. 1649)

La société est considérée comme auto-organisée et les relations engendrées dans cette totalité sociale supposent une récursivité<sup>667</sup>. Pour Giddens, l'action humaine est située dans le monde, de même que la cognition. Elle s'accomplit comme un flot continu de conduites dans l'expérience vécue. *« Seul un élément discursif d'attention à la durée de l'expérience vécue peut la constituer en actes »* précise J. Rojot (2003a, p. 1650). Cette expérience ne peut être catégorisée en actes que par un processus d'attention réflexif de l'acteur ou du regard d'un autre acteur ou observateur. La réflexivité repose dans la conscience de soi et suppose la capacité de situer l'action par rapport à soi, sans pour autant perdre celle de surveiller, contrôler le flux constant de la vie sociale et de s'y situer. Ainsi le contrôle réflexif de l'acteur porte certes sur ses propres conduites, mais également sur celles des autres acteurs.

La connaissance pour Giddens comporte trois niveaux qui peuvent remplacer la triade de la psychanalyse constituée par le moi, le surmoi et le ça (Rojot, 2003a) :

- la conscience pratique inclut le vaste ensemble des connaissances tacites appliquées avec compétence dans l'agissement des conduites sans expression discursive permettant les routines de la vie sociale,
- la conscience discursive, ensuite, qui ne tranche pas nettement avec la conscience pratique ; elle recouvre ce qu'il est possible d'exprimer et de formaliser faisant appel à différentes formes de rationalisation,
- l'inconscient enfin qui inclut les formes de cognition ou d'expression refoulées ou transformées lors de leur apparition dans le champ conscient.

Pour Giddens, la structure peut certes se concevoir hors du temps comme un ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive (dimension structurelle du système) mais son fonctionnement est forcément inscrit dans l'espace et dans le temps (actualisation, mise

<sup>667</sup> Comme dans des systèmes auto-poïétiques de Varela ou les anneaux de causalité de Weick, précise Rojot (2003a).

en forme), sans que ces deux aspects ne puissent être dissociés, d'où la dualité de la structure pour Giddens : « *les règles et ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social* » explique J. Rojot (2003a, p. 1649). Les systèmes d'interaction sociale supposent des groupes et individus interdépendants. La production de l'interaction a trois éléments fondamentaux précise Rojot, au travers de sa constitution même :

- comme signification,
- comme ordre moral,
- comme opération de relation de pouvoirs<sup>668</sup>.

Dans la première ligne du tableau ci-dessous, les concepts réfèrent aux propriétés d'interaction, tandis que dans la troisième ligne les concepts réfèrent aux caractérisations de la structure. Entre les deux, dans la deuxième ligne, figurent les modalités qui sont la médiation de leur interaction.

INTERACTION	Communication	Pouvoir	Moralité/sanction
(MODALITÉ)	Schème interprétatif	Égalité	Norme
STRUCTURE	Signification	Domination	Légitimation

**Tableau 70** : La dualité de la structure selon Giddens  
(source : J. Rojot, 2003a, p. 1657)

Signification, légitimation et domination sont certes les propriétés de la structure, analytiquement séparables. Mais les trois dimensions que sont communication, pouvoir et moralité, se combinent dans les pratiques sociales : ainsi « *la communication du sens dans l'interaction ne prend pas place séparément de l'opération de relation de pouvoir ou hors du contexte de sanction normative* » explique J. Rojot (2003a, p. 1658). Les apports conceptuels intrinsèques de la théorie permettent non seulement le dépassement de l'opposition classique entre déterminisme social d'une part et liberté de l'acteur d'autre part, mais ils établissent également une relation récursive entre les deux : la théorie dite de la dualité de la structure de Giddens a le mérite d'envisager un acteur doté de compétences cognitives et conçu comme produit mais aussi producteur du système.

### 3.1.1.2. De l'échelle macro à l'échelle micro : la problématisation du lien social

Une objection possible consiste à souligner la dimension macro de la théorie de la structuration et à interroger sa transposition à une dimension plus fine qui est celle de l'organisation *entreprise*. Cette objection principale peut cependant être assimilée, sinon levée. En effet, la thèse dans son ensemble aborde l'étude du phénomène coaching dans sa

<sup>668</sup> Rojot (2003a) rappelle à cet endroit le modèle weberien de stratification sociale. Weber distingue les dimensions économique, statutaire et politique de la société. De son côté, Giddens considère ensemble les dimensions économique et politique, assimile en quelque sorte la dimension statutaire à une dimension d'ordre moral, mais surtout ajoute la constitution de signification.

dynamique entrepreneuriale, mais aussi sociétale, et considère l'entreprise comme un élément en interaction avec la société.

Par ailleurs comme le remarque F. Dosse (1995, p. 119), à partir du retour des ethnologues sur la société occidentale, « la double crise de la pensée du social en terme de pure centralité, que ce soit à partir de la main invisible du marché ou de l'omniprésence de l'État a facilité par ailleurs cette attention à ce qui fonde le lien social aux microliens ». L'enjeu alors est celui du lien, de l'entre deux micro/macro, psycho/socio, individu/collectif et de fécondité de cet entre-deux

*« L'attention au lien social, à ce qui le fonde, peut être envisagé différemment si on le conçoit comme un auto-engendrement mutuel. Elle permet d'éviter la fausse alternative entre holisme et individualisme méthodologique ou l'opposition devenue classique entre le social et l'individu. La double impasse sur laquelle butent aussi bien le modèle utilitariste que celui qui fait prévaloir la reproduction des structures invite à un déplacement du regard vers ce qui constitue le cœur même du lien social. Cet entre-deux n'est cependant facile à distinguer par son caractère hybride et complexe : « Le lien social est un objet hautement énigmatique qui n'est ni un donné de la nature comme le postule toute une sociologie qui est organiciste sans le savoir, ni un construit comme le croient les libéraux et toute une pensée juriidique un peu naïve »<sup>669</sup> ».*

F. Dosse (1995, p. 119-120)

Dosse rappelle la crise d'une part des grands paradigmes utilitaires que sont le fonctionnalisme, le marxisme et le structuralisme dans les sciences sociales et d'autre part des réponses holistes et déterministes que constitue l'intermédiaire du tout État ou de la main invisible du marché. « *Les nouvelles approches théoriques misent sur un ressourcement pragmatique de la théorie de l'action* » (p.12), permettant peut-être une « *humanisation des sciences humaines* ». Il ne s'agit pas pour autant d'un retour pur et simple du Sujet, mais d'un rééquilibrage où le changement d'échelle permet d'assouplir les postures antérieures. Au sein de ce nouveau paysage des sciences humaines, la notion de lien, d'« être-ensemble », de ce qui fonde ce lien et l'entretient devient centrale.

Selon Giddens, les sciences humaines sont entrées dans une double herméneutique, par le double processus de traduction et d'interprétation souligne Dosse (1995). Tout d'abord les sciences humaines doivent tenir compte du fait que « *les représentations des actions par les acteurs sont porteuses d'une connaissance pertinente* » (p. 316). De plus les sciences humaines sont elles-mêmes des sciences interprétatives. Dans ce double cercle herméneutique s'installe un effet retour, que Giddens qualifie d'*agencéité*, dans la mesure où les acteurs et les institutions, par leurs capacités actives et réactives, s'approprient les connaissances produites par les sciences humaines. « *Cette compétence à la transformation ouvre un horizon pragmatique, propre à l'humain, commun à l'histoire, la sociologie et l'anthropologie* » souligne Dosse (p. 316).

<sup>669</sup> La partie incluse dans la citation générale est reprise d'un entretien de Marcel Gauchet avec François Dosse.

### 3.1.2. Un sujet existentiel entrepreneur

Aux couleurs de la dynamique capitaliste, les théories développées par l'économiste libéral Joseph Aloys Schumpeter<sup>670</sup>, dans une perspective socio-économique, mettent en relief le rôle de l'innovation technique comme moteur du développement économique, et partant le rôle des entrepreneurs. Cette vision s'inscrit dans une dynamique de destruction créatrice<sup>671</sup>. Après un exposé rapide de la vision de l'entrepreneur schumpetérien (1), le mythe de l'innovation est souligné (2) au-delà de sa pertinence socio-économique.

#### 3.1.2.1. L'entrepreneur schumpetérien

Au contraire de l'analyse économique standard, l'école autrichienne porte son intérêt sur le déséquilibre. Dans la vision schumpetérienne, l'entrepreneur occupe une position centrale, même si le concept de l'entrepreneur schumpetérien est à la fois plus restrictif et plus large que l'acception habituelle expliquent Jacoud et Tournier (1998). Tout responsable ou chef d'entreprise ne répond pas à la définition s'il cesse de mettre en place et d'exécuter de nouvelles combinaisons. Par ailleurs sans occuper une posture dominante en entreprise, tout salarié ou technicien capable de briser la routine s'apparente au concept de l'entrepreneur schumpetérien. Dans la culture capitaliste, marquée par la rationalisation mise en exergue par Weber, l'entrepreneur ne se résume pas à un *homo economicus* calculateur, au service d'une combinaison productive, et maximisateur de profit. Il développe une personnalité qui manifeste une force de caractère et au plan de l'attitude mentale, il est orienté vers le profit, moins pour en jouir, que pour permettre de produire.

*« L'entrepreneur typique ne se demande pas si chaque effort auquel il se soumet lui promet un excédent de jouissance suffisant. Il se préoccupe peu des fruits hédonistiques de ses actes. Il crée sans répit car il ne peut rien faire d'autre ; il ne vit pas pour jouir voluptueusement de ce qu'il a acquis (...). Et la motivation qui permet d'interpréter sa conduite est assez facile à concevoir. Il y a d'abord en lui le rêve et la volonté de fonder un royaume privé, le plus souvent, quoique pas toujours, une dynastie aussi (...). Puis vient la volonté du vainqueur. D'une part vouloir lutter, d'autre part vouloir remporter un succès pour le succès même (...). La joie enfin de créer une forme économique nouvelle (...). Il peut n'y avoir que simple joie à agir (...) il peut choisir le champ économique comme tous les autres champs d'activité. »*

J. Schumpeter<sup>672</sup> cité par G. Jacoud et É. Tournier (1998, p. 232)

<sup>670</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) avait une formation pluridisciplinaire ; outre l'économie, il a étudié la sociologie et l'histoire (Jacoud et Tournier, 1998).

<sup>671</sup> Selon Dortier et Allemand (2000), cette vision de destruction créatrice est particulièrement mise en relief dans *L'usine à chômeurs* de Béatrice Majnoni d'Itignano (1998), économiste libérale, qui souligne qu'un emploi créé, c'est en fait trois emplois nouveaux et deux disparitions.

<sup>672</sup> Dans La théorie de l'évolution économique chapitre 2.

### 3.1.2.2. *Le mythe de l'innovation*

Les travaux de Schumpeter permettent de mesurer « en quoi nos cultures industrielles et post-industrielles nous entraînent de plus en plus vers une recherche obstinée, obsessionnelle de nouveauté, à travers cette destruction créatrice qui pousse à l'obsolescence pour mieux assurer progrès et croissance » souligne Boutinet (2003, p. 313). L'innovation prend alors les couleurs d'un mythe organisationnel de nature sociale, au-delà de sa justification économique, appelant une lecture renouvelée à laquelle le coaching, en tant que doctrine au service du changement, pourrait apporter sa contribution.

« Dès le début du XIX<sup>ème</sup> siècle l'innovation est devenue le dieu que nous adorons toujours » souligne R. Girard (2002, p. 97). « Cette folie de l'innovation » (p. 299) affecte tous les aspects de l'existence humaine. Pour l'anthropologue, l'innovation porte en elle ce qui est considéré comme son contraire, l'imitation. Ainsi, pour l'auteur de la théorie mimétique<sup>673</sup>, l'imitation serait l'ombre de l'innovation, portant alors atteinte à « l'idéologie moderne de l'innovation absolue » (p. 305). Originellement réservée à Dieu, dans la loi ancienne, l'innovation était interdite à l'homme. « Quand l'homme s'est emparé des attributs de Dieu, il est devenu le novateur absolu » (p. 312).

Dans toutes les activités culturelles comme dans la vie économique, imitation et innovation sont inséparables selon la pensée girardienne. Pour Boutinet (2003), si la recherche de nouveauté serait également caractéristique de l'époque actuelle, elle prendrait deux formes différentes (p. 313-314) : « l'innovation radicale et l'innovation incrémentale ». La seconde ne serait qu'une copie de la première qui, seule, relèverait d'une invention durable et inédite au plan technique ou social. « Parce que l'innovation radicale s'est avérée trop exceptionnelle, elle a été doublée par l'innovation incrémentale, faisant entrer le changement dans le moindre de nos gestes quotidiens » (p. 314).

### 3.1.3. *L'accompagnement, comme interface au croisement de l'acteur et du sujet*

#### 3.1.3.1. *Faire face à l'inédit*

« Les situations qu'affrontent les coachs dévoilent (aussi) l'ampleur des tensions au sein des organisations contemporaines. Parce que les entreprises sont désormais engagées dans des refontes récurrentes de leurs frontières ou de leurs activités, les actions qu'on attend des managers, relèvent souvent moins d'une compétence éprouvée que de la conduite de fonctions ou de projets aux contours incertains, et cela sans que soit toujours assuré le soutien des dirigeants ou des collègues. Dans de tels contextes, on requiert néanmoins des managers maîtrise de soi, capacité d'anticipation voire une démarche apaisante face aux multiples antagonismes que charrient ces projets. »

A. Hatchuel (2004, p. IX)

<sup>673</sup> Dosse (1995, p. 44) rappelle que Girard a développé depuis le début des années soixante une théorie anthropologique de l'homme, être de désir et être spéculaire. Son comportement mimétique est à la fois matrice du lien social et source de conflictualité.

La réflexion récente d'A. Hatchuel, à propos des difficultés auxquelles sont soumis les managers et leurs coachs, marque cette double attente socio-organisationnelle à l'égard d'un acteur qui soit compétent au-delà des refontes récurrentes de l'organisation et d'un sujet qui soit solide même quand il est sans soutien. Ces éléments signent la dimension inédite des tâches qui attendent les managers sommés de faire face et de tenir le cap.

Pour F. Minet (2001), l'accompagnement se justifie particulièrement pour quelqu'un qui se forme ou qui accède à une nouvelle situation professionnelle. Les contenus des compétences problématiques peuvent prendre place dans trois champs : technico-professionnel, cognitif ou socio-affectif. Au cœur du processus d'accompagnement figure alors, pour l'apprenant ou l'impétrant, la quête d'équilibre que Piaget appelle équilibration. Celle-ci comprend deux processus complémentaires de l'intelligence : l'assimilation permet l'incorporation d'éléments nouveaux sans modification de la compétence d'accueil, alors que l'accommodation suppose une transformation des représentations de la personne par le milieu. L'assimilation précède toujours l'accommodation, en revanche il peut y avoir assimilation sans accommodation. Sur la durée, il est possible de considérer des périodes d'équilibre pendant lesquelles l'assimilation joue son rôle, avec des étapes de déséquilibre où se manifeste un conflit cognitif quand l'accommodation devient nécessaire. Pour accepter le conflit cognitif, l'accompagné doit être mis dans des conditions favorables, ce qui signe le rôle clé de l'accompagnateur. L'enjeu est de permettre à l'accompagné d'être « *constamment en capacité d'apprendre ou d'agir, c'est-à-dire de faire face aux problèmes générés par le nouveau milieu dans lequel il évolue* » souligne Minet (p. 10). L'accompagnateur se situe à l'interface entre, d'une part « *les dimensions cognitives et pratiques mises en œuvre par la personne agissante* » (l'acteur) et d'autre part « *les dimensions plus liées à la personne identitaire, tant dans ses valeurs, ses affects, ses émotions que dans ses appartenances à des contextes* » (le sujet)<sup>674</sup>. C'est pourquoi l'accompagnateur doit se situer à l'interface de l'acteur et du sujet. « *Il n'a, a priori, ni solution à proposer, ni méthode à transmettre, ni contenu à enseigner. Il aide à résoudre les inévitables conflits entre les différentes dimensions de la personne agissante. Tout autre positionnement le ferait sortir de son rôle et risquerait d'affaiblir la portée de son action* » conclut Minet (p. 11).

### 3.1.3.2. Un chemin vers l'autonomie avec autrui

Les réflexions menées en sciences sociales autour de l'accompagnement en général<sup>675</sup> et par les praticiens du management sur le coaching en particulier plaident pour une autonomie accrue de la personne accompagnée. Si beaucoup s'accordent à définir l'accompagnement comme une démarche consistant à « *faire un bout de chemin avec autrui* » (Beauvais, 2003,

<sup>674</sup> Notons une différence dans l'appréciation relative de chacun des termes « sujet » et « acteur » entre le paragraphe précédent et la vision de Minet, mais cette divergence ne modifie pas, voire renforce la pertinence du croisement des axes pour apprécier le rôle de l'accompagnateur.

<sup>675</sup> Voir notamment « L'accompagnement dans tous ses états » sous la direction de Jean-Pierre Boutinet et Gaston Pineau (*Education permanente*, 2002).

p. 2), en laissant l'accompagné libre et responsable quant à ses choix, figure en toile de fond la reconnaissance implicite d'une croyance en l'autonomie de la personne accompagnée par l'accompagnateur. Le coaching, en particulier, peut se révéler un levier d'action vers l'autonomie dans un cadre professionnel, même s'il propose un accompagnement qui s'apparente à une relation d'aide, au sens de Rogers. Il convient alors de souligner, dans l'accompagnement, le paradoxe récurrent que sous-tend l'idée même de l'aide à devenir autonome (Le Goff, 1999 ; Beauvais, 2003). Ce paradoxe est plus facile à appréhender par la pensée complexe pour laquelle l'autonomie suppose d'accepter, en conscience, de connaître ses dépendances, comme aime à le répéter Morin (notamment 1990a<sup>676</sup>, 2001<sup>677</sup>, 2004),

Dans la vision de C. Castoriadis l'autonomie du sujet se couple à l'autonomie de la société apte à se créer, rejetant dès lors, dos à dos, et la philosophie libérale et la philosophie marxiste. La société s'érige non seulement dans une dimension matérielle, mais également par la création de significations imaginaires sociales qui relient les hommes en donnant sens à leur action. Pour qu'une société soit autonome, elle doit s'affranchir des dieux (notamment pour les sociétés dites primitives) et de la raison (pour la société occidentale bureaucratique) (Lallement, 1999b). La pensée originale de Castoriadis considère l'autonomie comme la capacité à se donner à soi-même et en pleine conscience ses propres lois. « *L'individu sera dit Sujet autonome lorsque'il saura nouer un lien avec Autrui et reconnaître ce qui est de l'ordre de son propre désir* » précise Lallement (1999b, p. 164), faisant place à un advenir de l'individu *individué* plutôt qu'*individualiste*.

## 3.2. La conversation dans le coaching, entre relation et communication

*Être en lien pour mieux donner du sens à l'action au service du changement*, telle est la formule qui pourrait résumer la teneur de ce paragraphe. Elle souligne l'intention du processus conversationnel des séances coaching qui mobilise tant la dimension relationnelle dans la tradition humaniste existentielle (1) que la communication stratégique, visant un objectif, telle qu'elle est déployée par l'école de Palo Alto (avec notamment la technique du recadrage) (2).

### 3.2.1. Une conjugaison relationnelle

Dans sa réflexion sur l'identité humaine, Morin (2001) déploie une conception du sujet qui dépasse l'alternative entre une vision égocentrée, telle qu'ont pu la développer Descartes et

<sup>676</sup> Voir le chapitre « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? » (Morin, 1990, p. 256-268).

<sup>677</sup> Morin (2001, p. 249) parle ainsi : « l'empire du milieu est ce qui constitue pour l'être vivant non seulement les contraintes, obstacles et menaces, mais également les conditions de son autonomie ». L'autonomie produit la dépendance qui produit l'autonomie dans un système en boucle. Par ailleurs, si historiquement l'homme a gagné en autonomie par la domestication de la nature, il pourrait avoir accru sa dépendance à l'égard de la société.

Husserl et une vision relationnelle où le sujet est d'abord défini dans la relation à autrui, comme chez Levinas<sup>678</sup>. « *Le sujet n'est pas seul puisque Autrui et le Nous sont en lui. Mais il faut dire que le Je est seul aussi. Seul à occuper son site égocentrique, il y a en lui un noyau incommuniquant et incommunicable* » explique Morin (p. 72). Ces quelques mots résument à la fois la douleur inexorable d'une solitude que la pensée existentialiste a particulièrement soulignée, et les réelles possibilités d'être en relation profonde et efficace avec autrui. Le tout se conjugue pour toutes les personnes de la grammaire sociale. Déclinée au plan organisationnel<sup>679</sup>, cette grammaire définit les règles d'un art managérial qui emprunte autant au champ de la littérature, de l'histoire et de l'anthropologie que des techniques de résolution de problèmes selon Lester *et al.*, (1998) qui déclarent (p. 90) : « *Management would need to be viewed as much as a liberal art as a science* ».

### 3.2.1.1. L'impératif de « *reliance* »

Dans une perspective sociétale, le lien prend les couleurs du concept de *reliance* qui a le mérite de conjuguer l'approche psychologique et l'approche sociologique trop souvent disjointes comme le souligne M. Bolle de Bal (1985). L'auteur appelle *déliance*<sup>680</sup> le mal vivre « *dans une société de l'éclatement, du morcellement, du travail (et de la vie) en miettes* » (p. 27). D'où ce besoin à la fois ontologique et très actuel de *reliance* qui, dans son actualité même, a pu prendre la forme de la tentation communautaire dans les années 70-80, générant des contre cultures, devenues cultures avérées à la base des tribus identifiées par Maffesoli (2000b) et qui semblent n'abreuver que partiellement le profond besoin humain d'être en lien. E. Morin (2004) ajoute une dimension explicitement éthique à la *reliance*. Il considère, dans le dernier tome de *La Méthode*, que notre civilisation sépare plus qu'elle ne relie, négligeant l'impératif de *reliance* qui est un besoin vital : « *La reliance est un impératif éthique primordial, qui commande les autres impératifs à l'égard d'autrui, de la communauté, de la société, de l'humanité* » (p. 114).

De son côté, Frankl (1993) considère que le vide existentiel est la névrose collective de notre temps. Dans la tradition existentielle, toute personne est considérée comme faisant concrètement partie du monde tout en en étant, en même temps, irrémédiablement séparée. Aux extrêmes du *bios* et du *logos*, le besoin du lien peut alors se concrétiser naturellement dans une perspective éthologique par l'attachement (Cyrulnick, 1989), se traduire

<sup>678</sup> Emmanuel Levinas (1905-1995), philosophe, s'inscrit dans le courant phénoménologique. Élève de Husserl et de Heidegger, il consacre sa thèse à Husserl. Mais il se distingue ensuite au sein du courant phénoménologique par son constant souci de souligner, au-delà d'une problématique cognitive, la dimension éthique première dont la source est transcendante : la présence d'autrui. Levinas, fortement marqué par la tradition hébraïque, échappa à l'extermination nazie, mais toute sa famille périt dans les camps (Dortier, 2004).

<sup>679</sup> Qui correspond à ce que B. Reynaud (1997, p. 10 et 11) appelle « une micro-économie cognitive et institutionnelle ».

<sup>680</sup> « Nous vivons au sein d'une *fourmilière d'hommes seuls* (Camus), à l'ère de la foule solitaire (Riesman), de la *masse atomisée* (Sliwiski), de la *solitude collective* (Buber) » déclare Marcel Bolle de Bal (p. 27)



symboliquement dans une perspective psychanalytique (Balmory, 1993), s'interpréter existentiellement par une quête de sens (Frankl, 1993 ; Pauchant, 1996), ou encore se manifester dans une religiosité individuelle par la prolifération des croyances (Hervieu-Léger, 2001).

Le besoin d'autrui est « *radical* » rappelle Morin (2001, p. 70) ; ce besoin témoigne de l'incomplétude du Moi-Je incarné<sup>681</sup> qui fonde et constitue le sujet. Le sujet cependant au-delà de sa dimension unificatrice, n'échappe pas à la dualité issue de la capacité d'auto-objectivation : « *La solitude est la dualité inexorable, c'est-à-dire le tête-à-tête entre soi et soi* »<sup>682</sup> (p. 77), ce qui génère le dialogue avec soi même.

La prise de conscience de soi se fait par la relation, au travers même d'un dialogue authentique. Dans la tradition existentielle, le « *je* » advient du « *tu* » (Pauchant, 1996a, p. 26)<sup>683</sup>, mais reste irrémédiablement seul. Il est nécessaire rappelle Pineau (2002, p. 31) pour résister à la prégnance du visible, pour entrevoir malgré tout ces « *entre* » invisibles, de mobiliser intelligence et sensibilité, permettant d'expérimenter le fond abyssal des relations, comme ont pu le faire Buber et Bachelard<sup>684</sup>.

*« Le je et le tu ne sont pas des pôles séparables. L'amour du prochain est notre destin intime. Ce n'est donc pas du côté des centres je et tu qu'il faut chercher une science ontologique de l'être humain, mais puisque l'être humain est relatif à l'humain, c'est dans le lien du je-tu, sur l'axe du je-tu, qu'on découvrira les véritables caractères de l'humain. Il y a là une sorte d'ontologisme réciproque qui transcende le substantialisme du moi, qui fait du tu en quelque manière, l'attribut le plus prochain, le plus fondamental du je. »*

G. Pineau (2002, p. 31, citant Bachelard dans Buber, 1969)

### 3.2.1.2. La tierce place

« *La troisième personne hante nos paroles et nos langues* » explique M. Serres (2000, p. 82). Cette dimension tierce est souvent placée à l'extérieur de l'entretien, de la conversation, du je-tu. Elle peut être rien ou tout, empruntant alors au démonstratif (pronom ou adjectif), elle peut devenir le collectif social dans son entièreté, prégnante ou expulsée. La troisième personne fait place aussi à l'ensemble des objets, supports à l'exercice de l'objectivité face au monde physique. Serres souligne enfin que cette troisième personne peut encore devenir le monde temporel quand *il pleut, il tonne, il gronde*. Mais plus encore, elle peut renvoyer à l'Être même (*il y a, dasein*) ou à la morale (avec le tiers impératif *il faut*).

<sup>681</sup> Morin (2001, p. 65-72) souligne par l'expression « le vif du sujet », l'oubli dans la grande tradition philosophique occidentale du monde de la vie, de la dimension bio-logique de l'individu sujet.

<sup>682</sup> Morin s'appuie sur Carlos Suarès.

<sup>683</sup> Thierry Pauchant se réfère à Martin Buber, Heinz Kohut, Gabriel Marcel, Carl Rogers, Paul Tillich.

<sup>684</sup> Buber était juif et Bachelard chrétien.

« La troisième personne donne donc une fondation de tout le réel extérieur, de l'objectivité dans son ensemble, unique et universelle, en dehors de tout sujet en première ou deuxième personne. Voilà, hors de tout logos<sup>685</sup> la raison du réalisme, philosophie indémontrable sans cette troisième personne, et maintenant, grâce à elle, plus que démontrable, puisque présente à la racine de toute démonstration.

Voilà le but et la fin de la philosophie de la communication que porte le message d'Hermès, en tiers entre la première et la seconde personne, circulant parmi leurs relations : ni elle, ni son dieu ne peuvent se passer de ce qui n'est ni elle ni lui. »

M. Serres (2000, p. 85)

Le coach, du moins dans son acception la plus noble, serait un conseiller en gestion qui écoute plus qu'il ne parle, qui questionne plus qu'il ne répond, car il sait que sa parole est, mais que son écoute crée, car l'écoute n'est pas neutre. Elle légitime ce qui est dit en tierce place de la relation *je-tu*. Dans cette écoute se joue, se trame, se tisse, la tierce place, celle de l'organisation.

L'individu est un point d'hologramme<sup>686</sup> de l'organisation et l'organisation organise moins les individus que les relations entre les individus dans un environnement qui est également à prendre en compte. La chose organisée constitue une architecture, notamment sociale, en permanente co-re-construction. Il importe, et l'enjeu est social, moral, éthique, politique, de considérer le système individu-organisation et le coaching le permet, y oblige par son inscription dans un contrat tripartite<sup>687</sup> qui permet au coach d'intervenir entre l'individu et l'organisation. Cognition et coordination sont alors liées. Dans cette veine, Piore *et al.* (1997, p. 266)<sup>688</sup> suggèrent que « l'on peut voir les organisations comme une série de conversations qui s'entrecroisent entre différents mondes, et où le problème de la gestion et du traitement est de guider et de diriger ces conversations ». « In an uncertain environment, conversation becomes more important than closure » confirment Lester *et al.* (1998, p. 86) qui conseillent ainsi : « Developp alloy people within your organization ».

De la même façon que certains économistes au regard anthropologique ont pu voir dans la prise en compte de la monnaie le retour du tiers exclu dans l'échange marchand classiquement perçu (parce que conçu) comme binaire (Servet, 2000), les conversations dans un coaching trouveraient leur raison d'être dans l'entre-deux inconfortable entre l'individu et le collectif, car « Tout reste à dire une fois qu'on s'est débarrassé de la prééminence du collectif sur l'individuel » souligne B. Reynaud (1997, p. 9).

<sup>685</sup> « logos » est en italiques dans le texte original.

<sup>686</sup> Au sens de Morin (2001, p. 43 et p. 72) qui parle de la trinité humaine : individu-société-espèce.

<sup>687</sup> Voir chapitre 1, § 2.4.1.2.

<sup>688</sup> Piore *et al.* (1997) développent une vision alternative à la perspective traditionnelle de la conception et du développement des produits industriels. Pour cela, ils s'appuient sur des développements en linguistique, en sciences cognitives et sur l'appareil conceptuel herméneutique développé par Heidegger.

*Le lien vaut mieux que le bien* souligne de son côté V. de Gaulejac (2005). L'auteur rappelle que l'entreprise est une microsociété humaine et que réside, dans l'obligation du don définie par Marcel Mauss<sup>689</sup> le fondement de toute société. Il rappelle les propos de Caillé<sup>690</sup> : « *Avant même de produire des biens ou des enfants, c'est le lien social qu'il importe d'édifier. Que le lien importe plus que le bien, voilà ce qu'affirme le don* » (cité par de Gaulejac p. 245). Dans *l'Essai sur le don*, Mauss<sup>691</sup> a mis en relief la morale du don comme éternelle et universelle. Une triple obligation se dessine : celle de donner, celle de recevoir et de rendre. L'analyse du don que fait Mauss comme fait social total implique, au-delà d'une dimension institutionnelle fondatrice du lien social, des dimensions religieuse, juridique, esthétique (Dortier 1998). De Gaulejac précise alors que le don est conçu comme une obligation sociale et comme une démarche intéressée, bien qu'irréductible à un intérêt strictement marchand qui s'inscrit dans le cadre d'une économie utilitariste.

### 3.2.1.3. *Le dialogue dans le coaching*

Rappelons avec G. Alexandre (2000, p. 23) que « *le moyen essentiel du psychologue est la parole de l'autre. Il en est de même pour le coaching* <sup>692</sup> ». Le processus coaching viserait à accorder le *sujet* considéré au double sens du mot *sujet* : il y a d'une part le *sujet* qui dit « je » à la première personne – le coaché -, et qui se distingue de la deuxième personne – le coach -, mais il y a aussi le *sujet* dont on parle à la troisième personne – le problème, la situation, le projet, les autres...-). Cet accord peut se dérouler grâce à l'intimité des séances de coaching, instrumentée par des conversations qui permettent de choisir et de discerner le *tu*, au double sens du mot *tu* (d'une part ce qui est *tu* parce que non dit et d'autre part le *tu* pronom qui désigne l'autre *sujet* qui est un *tu* et qui permet l'individuation au sens de Jung).

Le coach joue alors le rôle de l'autre médiateur, favorable au transfert psychique et/ou cognitif qui permet d'une part la levée du *tu* (non dit), par exemple entre le professé et le réalisé, et d'autre part le poids du *tu*, c'est-à-dire de l'autre pour mieux laisser advenir le *je*, *sujet* individué. La relation mature explique Houde (1996) en s'appuyant sur la vision développée par Karpel<sup>693</sup>, s'apparente à une co-construction au sein d'un espace relationnel mature. Le dialogue véritable signe l'existence d'une relation mature parce que se développant entre des personnes matures aptes à se différencier.

<sup>689</sup> Marcel Mauss (1872-1950) était le neveu d'Emile Durkheim.

<sup>690</sup> Dans *Anthropologie du don* (2000).

<sup>691</sup> *L'Essai sur le don* a été publié en 1925 (Voir Mauss, 1968).

<sup>692</sup> Cette citation est déjà en caractères italiques dans le texte original.

<sup>693</sup> Karpel (1976, p. 78, cité et traduit par Houde, 1996, p. 88) emprunte le concept d'individuation de Jung. « Les deux pôles, à savoir celui des « je » et celui du « nous » sont intégrés de telle manière, qu'ils se nourrissent et s'encouragent l'un l'autre. L'individuation (les « je » différents) et le dialogue (le « nous ») sont des parties complémentaires d'un processus total qui est la délimitation simultanée de deux nous en relation. Plus les partenaires sont individué, mieux ils sont préparés pour une relation dialogique ».

« *Ce qui est dit est plus important que ce qui est tu, et ce qui est tu est plus essentiel que ce qui est dit* » considèrent les coachs psychologues Turner et Hévin (2002, p. 136). Cette formulation paradoxale est de nature à empêcher toute lecture simplificatrice, voire simpliste. Le coaching s'occupe de l'important dans l'entreprise, doit-il toucher à l'essentiel ? Ce positionnement peut permettre de figurer plus sereinement (sans la figer) la frontière entre l'être-sujet qui relève de l'essentiel au sens philosophico-spirituel et le sujet-acteur, qui s'implique (sans pour autant tout donner), à l'action collective que figure l'entreprise. Ainsi Chavel (2001, p.180), coach sociologue, remarque : « *Les tentatives pour légitimer le management d'entreprise sur des critères religieux, sociaux, politiques ou ethniques sont légion (...). Tout se passe comme si la rationalité stricte du paradigme utilitariste, symbolisée par la maximisation du profit, ne suffisait pas à souder un lien économique et social relativement pérenne* ».

### 3.2.2. Une communication stratégique

Dans le champ du comportement organisationnel, R. Dhéry (1992), considère l'émergence encore balbutiante, au tout début des années 90, d'une logique de l'argumentation qui renouvelle la logique jusqu'alors dominante de traitement de l'information. Les gestionnaires consacrent, comme Mintzberg (1984) l'a montré en 1973 dans une étude devenue classique, une grande partie de leur temps (près de 80 %) à des activités d'information. Ce résultat tranchait avec la vision traditionnelle du responsable issu des travaux de Fayol<sup>694</sup>, où planification, organisation, direction et contrôle constituaient le processus formel de gestion. Le constat formulé par Dhéry (1992) demande à être intégré dans sa complète nouveauté, ce qui suppose un dépassement de la vision d'un acteur regardé comme une machine à traiter de l'information au profit d'une vision où l'argumentation devient le fer de lance de l'activité quotidienne de l'acteur organisationnel.

#### 3.2.2.1. Une vision constructiviste de la communication

Yvonne Giordano (1994) compare la vision traditionnelle de la communication, d'inspiration positiviste et technique, à une vision maïeutique, d'inspiration constructiviste et anthropologique. La seconde vision tend à être de plus en plus prise en compte dans l'état des savoirs en matière de communication (Cabin, 1999). Elle s'inspire du nouveau regard porté sur les relations humaines par l'école de Palo Alto, dans une approche systémique qui renouvelle la compréhension des phénomènes humains (Marc et Picard, 2000).

La communication développée dans la démarche coaching s'inscrit dans la seconde colonne du tableau 71. Elle s'intéresse d'abord à la question du sens et de sa pertinence, plutôt qu'à celle de l'information et de sa validité.

<sup>694</sup> Voir *Administration industrielle et générale*, ouvrage initialement publié en 1916.

	<i>La communication sous l'angle positiviste</i> <i>- Une vision balistique de la communication -</i>	<i>La communication sous l'angle constructiviste</i> <i>- Une vision maïeutique de la communication -</i>
<i>Conception de la communication</i>	« Manipuler les hommes comme des choses » Propose une attitude instrumentale de la communication, reposant sur des schémas théoriques de communication techniques et linguistiques	« Négociateur, construire un sens commun » Propose une attitude identitaire, reposant sur des schémas théoriques de communication interlocutoires et psychosociologiques
<i>Hypothèse épistémologique sur la nature de la réalité</i>	Hypothèse ontologique Émetteur => récepteur (Sujet) (Objet-cible)	Hypothèse phénoménologique Acteur ↔ Acteur (Sujet) (Sujet)
<i>Modèle théorique de la communication</i>	Modèle télégraphique On étudie la communication au travers d'une vision mécaniste : communication en tant que structure ou design technologique. Conception de la communication « boule de billard »	Modèle orchestral On étudie la communication au travers d'une vision processuelle : communication en tant que processus d'interaction constitutif de la signification. La communication est co-construite par les acteurs pourvus de capacités cognitives affectives et stratégiques.
<i>Application à la communication organisationnelle</i>	Conception technique de la communication Exemples : Communication publicitaire ; vente Caractéristiques : Relations de distance et/ou standardisées et/ou limitées entre émetteur et cible ; échange anonyme ; situation à faible complexité.	Conception sociale de la communication Exemple : Communication institutionnelle Caractéristiques : Relations d'interdépendance et de complexité élevée (nombre de parties prenantes, enjeux de pouvoir, coconstruction du sens) entre le sujet A et le sujet B.

**Tableau 71 : Deux conceptions de la communication**

(Source : Girod-Séville et Perret, 1999, p. 21-22 d'après Giordano, 1994-95)

### 3.2.2.2. Les applications pour la gestion

M. Brasseur (2003) considère les apports de l'école de Palo Alto à partir des techniques thérapeutiques novatrices développées par le *Brief Therapy Center* au *Mental Research Institut*<sup>695</sup>. Dans ce type de démarche, le *comment faire* importe plus que le *pourquoi* ; il s'agit pragmatiquement, *in fine*, d'amener la personne qui demande une aide pour une situation qui lui pose problème, à réenvisager la situation comme ayant un niveau normal de difficulté. Il s'agit (directement ou indirectement) de modifier la vision du monde du demandeur d'aide. L'intervenant peut être externe ou interne au système interactionnel concerné par le problème. Brasseur identifie deux types d'intervention principaux, qui sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<sup>695</sup> Dans les environs de San Francisco.

	<i>Intervention 1</i>	<i>Intervention 2</i>
<i>Logique d'intervention</i>	Faire comprendre, c'est résoudre	Inverser les tentatives de résolution, c'est résoudre
<i>Rôle de l'intervenant</i>	Médiateur entre les acteurs	Coach du demandeur d'aide
<i>Transparence de la stratégie</i>	Oui : pour faire comprendre, la stratégie d'intervention est explicitée aux acteurs	Non : expliciter la stratégie peut en compromettre l'effet
<i>Modes d'intervention</i>	Méta-communication, recadrage	Injonction comportementale, mise en situation heuristique
<i>Effets de l'intervention</i>	Direct sur les visions du monde Indirect sur les processus interactionnels	Indirect sur les visions du monde Direct sur les processus interactionnels

**Tableau 72** : Les deux types d'intervention et leurs spécificités

(Source : Brasseur, 2003, p. 68)

Si les deux démarches obéissent à une même finalité, elles sont à différencier dans leur mise en œuvre, principalement au regard de l'explicitation ou de la non explicitation de la stratégie utilisée par l'intervenant. Dans le premier cas, l'intervenant explicite sa stratégie, il agit d'abord en médiateur. Il s'agit de *comprendre pour résoudre*. La situation d'intervention peut alors s'apparenter à une intervention d'accompagnement d'équipe (*team-building*)<sup>696</sup> lorsque les membres ont besoin de partager une même vision du monde pour avancer. La situation d'intervention peut également concerner un manager coach<sup>697</sup> chargé de piloter un projet. Dans le second cas, l'intervenant n'explicité pas sa stratégie, il agit en coach du demandeur d'aide selon Brasseur. Il s'agit d'*inverser les tentatives de solutions pour résoudre*. La situation d'intervention peut alors s'apparenter à une situation de coaching externe, où il devient nécessaire de *ruser* avec le système interactionnel en place<sup>698</sup>, en utilisant diverses techniques pour inverser le cercle vicieux identifié<sup>699</sup>.

Les apports de l'école de Palo Alto à la GRH semblent opportuns : ils fournissent le cadre d'une *praxis* soucieuse d'efficacité, en s'intéressant aux personnes concernées par les situations. L'orientation de l'action d'une part, la focalisation sur les personnes d'autre part, apparaissent comme deux vecteurs particulièrement pertinents pour stimuler la transposition des techniques d'intervention du champ de la communication thérapeutique à celui de la communication en situation professionnelle. En revanche, un questionnement doit s'opérer, au-delà de la fascination que peut générer l'efficacité quasi-magique des techniques en œuvre ; ce questionnement se pose aux plans épistémologique et éthique.

<sup>696</sup> Voir chapitre 1, § 2.2.3.

<sup>697</sup> Voir chapitre 1, § 2.2.2.

<sup>698</sup> Voir à ce sujet Denoyel (2002) : « La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques ».

<sup>699</sup> Dans un cercle vicieux, plus certains accentuent leur pression pour résoudre leur problème, plus les autres s'évertuent à accentuer ce qui pose problème.

Le coaching pourrait apporter sa pierre à une transposition opportune des techniques de l'école de Palo Alto comme semblent en attester les nombreuses références identifiées dans la littérature coaching<sup>700</sup>. Si cette transposition est opportune au regard d'une GRH soucieuse d'efficacité (orientation de l'action) et de légitimité (compréhension partagée des acteurs), il conviendrait également de considérer les conditions d'inscription de cette transposition pour la recherche en gestion comme le propose Brasseur. Elle rappelle que les chercheurs du MRI sont également des intervenants, ce qui signifie que leur action nourrit constamment leur réflexion. En s'appuyant sur les mots de P. Louart<sup>701</sup>, M. Brasseur (p. 72) rappelle que « *c'est une illusion de séparer science et pratique, sauf à oublier leur nature éminemment dialectique* ». Louart et Brasseur font alors écho à la posture d'E. Morin (1990, p. 267) qui considère que « *le problème de la science et de l'action peut se trouver modifié par une vision qui rende un sens aux notions d'acteur, d'autonomie, de liberté, de sujet qui étaient pulvérisées ou écartées par la conception simplifiante de la science classique* ».

### 3.3. Le projet du coaching

La métaphore de l'abeille et de l'architecte souvent évoquée par J.-L. Le Moigne<sup>702</sup>, illustre les deux heuristiques qui permettent de contraster les épistémologies positivistes, avec l'abeille (qui construit dans la ruche), et les épistémologies constructivistes, avec l'architecte (qui construit dans sa tête). Dans cette seconde perspective, le projet du coaching tel que nous proposons de l'entendre, est de nature à éclairer singulièrement et particulièrement la gestion dans ses fondations scientifiques renouvelées (Martinet, 1990a ; David *et al.*, 2002). Singulièrement parce qu'il considère la relation entre l'homme et l'organisation comme tiers inclus de la gestion au cœur du système individu-entreprise-société et particulièrement parce qu'il est susceptible de nourrir et d'éclairer une volonté de lucidité et de discernement entre action et réflexion introduisant dès lors les activités de conception et de délibération. Sont alors compris, au sens d'être pris ensemble, ce que Le Moigne (2005) appelle les trois brins d'une guirlande éternelle : pragmatique, épistémique et éthique.

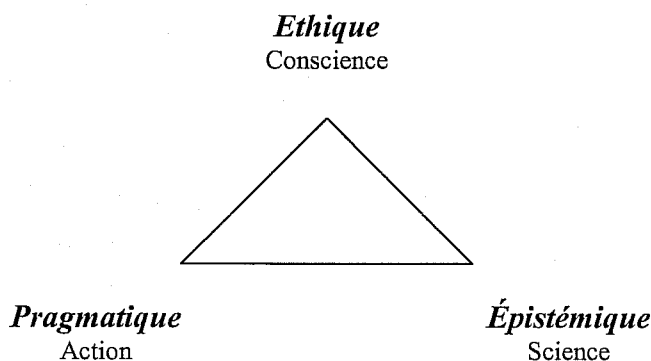
Deux temps complémentaires scandent ce paragraphe. Le premier définit le coaching comme un levier d'action au service de l'ingénierie du social organisationnel (1). Le second examine les conditions d'inscription éthique de la démarche coaching (2).

---

<sup>700</sup> Voir chapitre 3, § 3.3.2.2.4.

<sup>701</sup> Louart (1996c, p. 4)

<sup>702</sup> Voir Le Moigne (1990, 2000, 2005. L'auteur (1990, p. 114 ; 2005, p. 7) cite Karl Marx : « L'abeille surprend par la structure de ses cellules de cire l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche » (*Le Capital Livre 1*, Ed. Pléiade, Œuvres, T.1, p. 728).



**Figure 30** : Les trois brins d'une guirlande éternelle : pragmatique, épistémique, éthique  
(source : Le Moigne, 2005, p. 4)

### 3.3.1. Un instrument micro pour l'ingénierie du social

Ce paragraphe se déroule en trois étapes. D'abord la prise en compte du questionnement existentiel dans une entreprise devenue mortelle intensifiée, au présent, le vécu professionnel pour l'individu hypermoderne (1). L'ensemble peut ensuite se lire comme structuré dans le temps, au moyen de la dynamique du projet qui figure un antidote existentiel pour les sujets humains portant le projet et portés par le projet (2). Le tout permettrait de poursuivre une forme<sup>703</sup> de capitalisme au singulier (3), particulièrement actionnée par la *praxis* coaching.

#### 3.3.1.1. L'entreprise à la croisée inéluctable du questionnement existentiel et postmoderne

Un constat formulé par Renaud de Sainsaulieu (2002) qui examine les évolutions des 20 dernières années, introduit la légitimité d'un questionnement *existantiel* dans l'entreprise. Le sociologue déclare sans ambages : « *L'entreprise est devenue mortelle* ».

*« L'entreprise est devenue mortelle. C'est un changement majeur. Confrontée à la pression de l'environnement et de la concurrence, elle doit se battre pour réaliser sa performance et peut tout aussi bien disparaître du jour au lendemain. Et ce, même si elle est efficace et bien organisée. On le voit tous les jours. Du coup, le compromis social fordien qui avait fonctionné des années 30 aux années 80, a volé en éclats. Personne ne sait très bien par quoi le remplacer.*

*(...) Les directeurs des ressources humaines (...) se posent toujours le problème de la motivation individuelle des gens qu'ils encadrent (...) Alors que l'enjeu de la motivation est d'être tous mobilisables sur un système commun de développement, une sorte de mouvement social de la performance. »*

R de Sainsaulieu (2002, p.25)

Cette mortalité affichée de l'entreprise permet de stigmatiser la quête de sens au travail, dans une perspective non exclusivement économique, mais également sociétale. L'entreprise est

<sup>703</sup> Au sens sociologique du formisme comme l'entendent Maffesoli (1988, chapitre IV) et Simmel (1999).



devenue un lieu majeur de socialisation, si elle perd sa légitimité aux yeux de ceux qui y vivent, « *c'est la société tout entière qui est menacée* » considère Sainsaulieu (2002, p. 26). De plus, l'entreprise n'est pas seulement une organisation, elle est aussi une institution, ce qui pose d'abord la question de la légitimation précisent Alter et Laville (2004). En mettant en œuvre l'idée d'un *développement social d'entreprise*, les logiques défensives et bureaucratiques pourraient laisser place à des fonctionnements plus créatifs et démocratiques où changement et innovation prennent place par le truchement d'une mobilisation collective des acteurs, sans pour autant nier la singularité de chacun (Stiegler, 2004).

La richesse de la tradition existentielle peut se révéler particulièrement propice pour la prise en compte de sujets de réflexion et d'action qui se profilent alors pour le gestionnaire. La liste proposée par Pauchant (1996b, p. 301) ne semble pas avoir perdu de sa pertinence près de 10 ans après son élaboration : une gestion plus participative et plus humaniste, l'éthique et intégrité managériale, la gestion fondée sur les valeurs, l'apprentissage organisationnel et le processus de dialogue collectif, le leadership et la vision, la gestion des crises, la gestion des problématiques complexes, la gestion écologique, le postmodernisme ou l'enracinement spirituel du travail.

Sur cet avant-dernier point (le postmodernisme), le constat d'une montée en puissance de l'affectivité sur la scène sociétale (et managériale) semble être un trait caractéristique de la société postmoderne. Après l'idéal dans la société moderne de l'individu maître de lui, apparaît un individu qui renoue avec un *vitalisme sauvage* (pour reprendre l'expression de Maffesoli, 2000a) dans un univers technologique<sup>704</sup>. L'individu est désireux de vivre *sa* vie et donc porteur légitime d'émotions qu'il est devenu loisible de montrer, si ce n'est nécessaire d'exprimer. Quand les managers retrouvent le droit d'éprouver des sentiments, est-ce pour leur demander implicitement de mieux les dominer et de s'en défaire, quitte à devenir le gestionnaire intégral de leur savoir-être (Bellier-Michel, 1997), ce savoir-être dont l'utilité sociale réside dans l'instrumentation d'une soumission librement consentie (Bellier, 1998). Ou bien est-ce pour suggérer aux managers de mobiliser l'ensemble de leurs ressources socio-cognitives afin de développer des sentiments de compétences au travers d'expériences réussies dans la lignée du concept de *self-efficacy* développé par Bandura (1997, p. 423) : « *A substantial body of research shows that beliefs of personal efficacy play a key role in career development and pursuits* ».

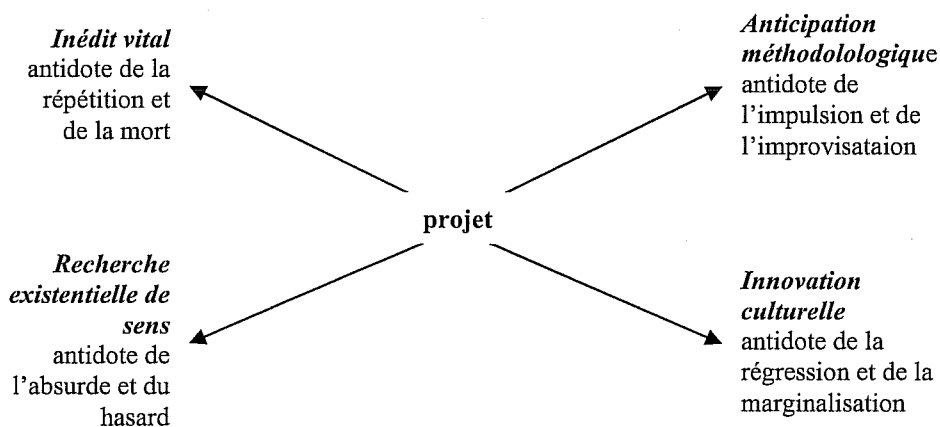
L'entreprise deviendrait-elle une école de vie, ou la vie se mettrait-elle au service de l'entreprise ? Le vitalisme, au sens de Maffesoli (2000a), permet d'intensifier le vécu, y compris le vécu professionnel, dans une jubilation existentielle aux couleurs de l'ici et du maintenant. Le rapport au temps est alors modifié, pouvant même, selon Aubert (2003) donner le sentiment miraculeux au manager hyper-actif de devenir le maître de ce temps qui s'écoule inexorablement. L'individu hypermoderne échappe alors, au moins pour un temps, aux affres existentielles. Il y a « *intensité de soi, incandescence de soi* » souligne Aubert

<sup>704</sup> « Synergie de l'archaïsme et du développement technologique ». C'est selon les propos mêmes de Maffesoli, la seule définition que l'auteur se soit permis de donner de la société postmoderne (2000a, p. 13).

(2004b). « *Ce qui est clair, dans le vitalisme, c'est que l'être ne se réduit pas à la pensée. C'est l'entière de l'homme qui est requise. Ses respirs et soupirs. Son ventre aussi* » précise Maffesoli (2000a, p.168).

### 3.3.1.2. Le projet, comme antidote existentiel

Selon Boutinet (2003), l'existence humaine ne peut être séparée des réalisations significatives qu'elle va engendrer. Ces réalisations concrétisent l'expérience humaine. Bon nombre d'entre elles sont d'abord « *intérieurisées, réfléchies, anticipées et orientées à travers le mécanisme du projet* ». (p. 296). Le projet est une façon de conjurer l'angoisse de la mort : « *L'anticipation dont est porteur le projet annonce toutefois discrètement l'horizon d'une mort inéluctable, d'abord celle du projet lui-même* ». Quatre fils conducteurs de nature anthropologique sont identifiés par Boutinet en conclusion d'une vaste réflexion. Ils sont figurés ci-dessous.



**Figure 31** : Le projet comme antidote  
(source : Boutinet, 2003, p. 310)

Le projet a notamment maille à partir avec la notion de destinée dans une perspective anthropologique. Il permet au sujet de se renouveler tout en se prolongeant dans le temps. Il appelle également une connaissance au sens de Morin (1973, 2001). Cette connaissance suppose alors la pratique d'un questionnement inlassable de nature scientifique, philosophique et poétique, qui inclut l'introspection du sujet et qui passe au crible de l'examen épistémologique de la conscience. Humanité et connaissance ont alors partie liée. Avancer aux limites de la connaissance en empruntant à la fois aux sources objectives et à la source subjective, constitue le moyen de faire face à l'inconnu, au mystère, et au questionnement existentiel où s'entremêlent le singulier et le pluriel, le culturel et le naturel.

« *La mort n'est pas seulement la décomposition d'un corps, c'est en même temps l'anéantissement d'un sujet. L'extrême objectivation de la mort, décomposition et anéantissement, va de pair avec son extrême subjectivation, puisque c'est le sujet qui se trouve anéanti. (...) La mort est l'union de l'objectivation et de la subjectivation absolue (...) C'est pourquoi la mort est, non pas niée, mais dépassée (...) La mort est la source la plus profonde de la mythologie humaine* ».

E. Morin (2001, p. 72)

De plus en plus d'entreprises font appel au mode d'organisation des projets notent Garel *et al.* (2003) qui soulignent, dans les décennies 1980 et 1990 « *le développement spectaculaire et général de la notion de projet dans le monde économique* » (p. 840). Boutinet (2002) de son côté, fait un constat plus nuancé pour les sciences sociales. Il considère que l'accompagnement, en tant que nouveau paradigme existentiel, se superpose à un ancien en voie d'usure, le projet, qui date d'une génération et qui commence à s'essouffler<sup>705</sup>.

Dans l'organisation, l'introduction des projets pose de multiples problèmes, notamment en GRH soulignent Garel *et al.* (2003). Si une relative ignorance mutuelle des écrits académiques en matière de projets d'une part et de GRH d'autre part est relevée par les auteurs, il est reconnu par tous que « *la performance du projet passe par l'implication très exigeante des acteurs* » (p. 819). En la matière, les expérimentations des entreprises pourraient être en avance sur la production académique, notent Garel *et al.*, poursuivant alors la réflexion antérieure menée par Giroux et Giordano (1998) sur la communication en période de changement. Ces dernières interrogent ainsi (p. 149) : « *Se pourrait-il que les « théories en usage » de certains responsables du changement soient en avance sur les modèles conceptuels disponibles ?* ».

### 3.3.1.3. Vers un capitalisme au singulier ?

Le vaste travail mis en œuvre par Boltanski et Thévenot (1997), puis prolongé par Boltanski et Chiapello (2002) met en exergue l'avènement d'une nouvelle cité en réseau, aux couleurs du projet. Il permet d'enrichir la lecture présentée ci-dessus et dessine un assemblage susceptible d'éclairer globalement les évolutions en œuvre par ce qui est appelé *le nouvel esprit du capitalisme*. Apparaît alors la figure de l'homme *grand* de la cité par projets, cité ou monde qui prend de l'ampleur dans les pratiques de management, mais aussi et surtout les normes et les idéologies sous-jacentes à vocation beaucoup plus large. « *L'homme léger de la cité par projets se distingue de la figure traditionnelle du bourgeois, toujours associé à la lourdeur, au poids* » (Boltanski et Chipello, 2002, p. 234). Cet homme léger adepte de l'éphémère et de la mobilité n'est pas pour autant dépourvu de possession. La possession suprême est celle qu'il opère sur lui-même : « *L'homme connexionniste est possesseur de lui-même, non pas selon un droit naturel, mais en tant qu'il est lui-même le produit de son propre travail sur soi* » (p. 235). L'industrie du *développement personnel* s'organise, accompagnant la réorganisation des entreprises « *avec l'apparition de nouvelles professions comme celle de coach* » (p. 235). « *Chacun en tant qu'il est le producteur de lui-même est responsable de son corps, de son image de son succès, de son destin* » (p. 235-236)

<sup>705</sup> Il faut prendre en compte le fait que dans les sciences humaines et en sciences de l'éducation, projet et accompagnement riment souvent avec insertion et population en difficulté. Ainsi, Boutinet considère le coaching comme une « forme élitiste de l'accompagnement » (2002, p. 249).

Le coaching en tant que doctrine, institue la vision paradoxale et complexe du recours légitime à un coach, comme expert sans expertise car généraliste de l'humain au travail. Le coaching permet la prise en compte d'un individu-manager comme patient non malade (mais souvent *impatient* et en difficulté réelle), porteur d'imperfections qui humanisent la performance<sup>706</sup>. Le coaching met un projet en perspective, utilisant davantage l'image que le chiffre. L'entreprise est pensée comme collectif engagé dans l'action sans vérité première, sommé de survivre parce que ce collectif est humain. Ces tensions conscientisées par les acteurs sont autant de sources de constructions inédites, vers une connaissance praticable, opératoire et actionnable. Il y a alors « *inséparabilité de l'action collective et de pensée sur cette action* » (Hatchuel, 2002, p. 18).

Le coaching, instrument *petit* au sens de Laplantine<sup>707</sup> permet d'abord à un individu (ou à chaque membre d'un petit groupe d'individus) de se penser comme entité individuelle singulière engagée dans un collectif particulier (Stiegler, 2004), et de travailler sur la relation vivante entre l'individu et l'organisation. Le coaching permet ensuite de mener une réflexion sur une action pour nourrir cette action par la réflexion, sans dogmatisme *a priori*, grâce au questionnement engendré pour favoriser une intelligence des situations problématiques éventuellement reproblématisées. En permettant ce lien entre action et pensée, individu et collectif, le coaching apparaît comme un artefact au service de l'action. Autant il importe d'accepter l'irréductibilité des tensions en oeuvre, autant il convient de renoncer à une quelconque métaphysique de l'action collective au profit de pratiques contingentes, de solutions légitimes, de théories plausibles.

Le coaching ne répond pas pour autant de la valeur des théories de l'action, ce n'est pas son rôle, mais les personnes inscrites dans la démarche coaching peuvent être amenées à s'interroger sur la valeur de leur contribution à l'action entrepreneuriale. Elles seront appelées à le faire d'autant plus que l'époque actuelle favorise l'individualisation de l'action comme le note Ehrenberg (2000) : l'action entrepreneuriale semble prendre le relais d'une action étatique en crise<sup>708</sup>.

### 3.3.2. Les conditions d'inscription éthique de la démarche coaching

Martine Beauvais (2003) en sciences de l'éducation, insiste sur une posture éthique de l'accompagnement, en intégrant la complexité de l'accompagnement paradoxal :

<sup>706</sup> Voir à ce sujet Laplantine (2004) : « Dits, non-dits et interdits de la performance. Réflexions sur l'imperfection ».

<sup>707</sup> Laplantine (2003 et 2004).

<sup>708</sup> Ehrenberg (2000, p. 234) note « l'action privée reprend des missions collectives de l'Etat, tandis que l'action publique réutilise des modèles privés ».

« « Croire » dans les vertus de l'accompagnement c'est aussi partager un certain nombre de croyances sur le réel, c'est adhérer à un certain nombre de postulats idéologiques et philosophiques concernant notre rapport au monde et à la connaissance de ce monde, postulats que nous retrouvons aisément dans les paradigmes du constructivisme et de la complexité. C'est considérer que l'objectivité chère aux tenants du « réalisme naïf » est un leurre et que l'idée d'une « connaissance objective » poppérienne, c'est-à-dire une « connaissance sans sujet connaissant<sup>709</sup> » (...) ne peut être envisagée puisqu'il ne peut être question d'exclure le sujet de sa propre connaissance. C'est alors opter pour l'hypothèse téléologique et substituer au postulat d'objectivité celui de projectivité. »

M. Beauvais (2003, p.3)

M. Beauvais s'efforce (p. 11) « d'élucider quelques-uns des paradoxes inhérents à toute démarche d'accompagnement ». Pour ce faire elle fait émerger trois principes éthiques qui lui semblent « susceptibles d'aider les praticiens à mieux penser et agir leurs accompagnements singuliers ». Ces principes sont ainsi identifiés :

- **la retenue**, telle qu'elle peut être définie par M. Serres (1991, p. 184), dans une forme d'écologie respectueuse d'autrui<sup>710</sup>,
- **le devoir d'ingérence** ensuite, qui rompt avec le principe précédent ; au sens de Jonas l'éthique a affaire à l'agir ;
- **le doute** enfin au sens de Morin et non de Descartes, c'est-à-dire un doute qui accepte l'incertitude éthique<sup>711</sup>.

Les deux premiers principes, *retenue* et *devoir d'ingérence*, peuvent se concevoir de manière dialogique. Ils demandent alors à être reliés entre eux, par un troisième principe, qui loin d'annihiler leur portée, en constitue leur ferment, à savoir le principe du *doute*, face à la complexité.

À partir de cette posture générale sur l'éthique de l'accompagnement, il importe, en gestion, avec A. Hatchuel (2004, p. IX) de questionner au sein des entreprises ce qu'il appelle le management des managers : « *La floraison du coaching confirme (plutôt) le brouillage des repères managériaux qui semblent marquer l'histoire entrepreneuriale actuelle. Cela rend d'autant plus urgente la nécessité d'explorer le continent encore inconnu du « management des managers »* ».

Deux chemins de réflexion sont proposés dans le cadre de la philosophie de l'action que pourrait promouvoir la *praxis* coaching : un espace de liberté marginale (1) et l'exercice d'une

<sup>709</sup> « connaissance sans sujet connaissant » est en caractères italiques dans le texte original (Popper, 1991, p. 185).

<sup>710</sup> « La morale demande d'abord cette abstention. Première obligation : la réserve. Première maxime : avant de faire le bien, éviter le mal. S'abstenir de tout mal, simplement se retenir » écrit M. Serres (2000, p. 184).

<sup>711</sup> Voir Morin (2004, p. 39-69). Il écrit (p. 60) : « Le devoir n'est pas ce qui reste simple face à une réalité complexe. Le devoir est lui-même complexe. Il y a donc non seulement une incertitude, mais une complexité intrinsèque à l'éthique ».

responsabilité délimitée (2). Le temps du coaching pourrait alors s'inscrire dans la double perspective du *faire pour comprendre* et du *comprendre pour faire* du manager permettant alors peut-être d'entendre l'injonction pascalienne « *Travailler à bien penser* »<sup>712</sup>.

### 3.3.2.1. Un espace de liberté marginale

La question qui choisit de se poser *in fine* à cet endroit, au plan philosophique, est celle de la liberté humaine. G. Gusdorf (1977, p. 255) prend position par le paradoxe même que les surdéterminations multiples qui enserrant l'individu sont les conditions d'exercice d'une liberté : « *L'être humain ne peut se réduire à un anneau dans la chaîne d'un quelconque déterminisme parce qu'il doit être défini par le recoupement des déterminismes, qui, à son niveau se démentent l'un, l'autre. Il échappe à la détermination dans la mesure où il est surdéterminé, la possibilité demeurant pour lui toujours ouverte de sauter d'un déterminisme à l'autre, et par là de remettre en jeu le sens global de la situation* ».

#### 3.3.2.1.1. Une question d'échelle

La position de Gusdorf tire sa force des paradoxes qui la nourrissent. Les paroles de Desjeux (2004, p.114) sont alors éclairantes : « *À chaque fois, en fonction de la focale, les déterminants sociaux, ou la place de la liberté et les marges de manœuvre changent* ». En effet, la liberté est peu visible au plan macro-social comme le rappelle fort pertinemment Desjeux. En revanche, elle apparaît comme une marge de manœuvre à l'échelle microsociale. Enfin à l'échelle micro-individuelle, elle est visible à son maximum. Il ne faut pas pour autant à ce stade ignorer les limites générées par les tunnels cognitifs et l'inconscient. C'est probablement ici que la réflexion d'E. Morin (2001, p. 247) peut prendre place : « *Une liberté apparaît quand l'être humain dispose de possibilités mentales de faire un choix et de prendre une décision, et quand il dispose des possibilités physiques ou matérielles d'agir selon son choix et sa décision. Plus il est apte à user de stratégie dans l'action, c'est-à-dire à modifier son scénario initial en cours de route, plus grande est sa liberté* ». Desjeux complète en ajoutant que sous l'angle de la biologie et de la génétique, la liberté redevient aussi peu visible qu'à l'échelle macro-sociale.

En travaillant dans une dimension *micro*, la *praxis* coaching peut être à même de permettre des prises de conscience quant à des espaces de liberté possibles, en sollicitant ce que Kourilsky-Belliard (1999, p. 21) appelle « *les leviers du changement* »<sup>713</sup> au travers « *d'une nouvelle gymnastique de l'esprit* » (p. XVIII). Le coaché pourra parallèlement conscientiser la faible marge de manœuvre, à une échelle plus large, des salariés de l'entreprise, y compris

<sup>712</sup> Cité notamment par Morin (2004, p. 61, 63, 65-67).

<sup>713</sup> Kourilsky-Belliard (1999) développe quatre chapitres à ce sujet : (1) examiner, clarifier ou redéfinir l'énoncé du problème, (2) explorer les solutions déjà tentées, (3) projeter le futur souhaité : du désir à l'objectif de changement, (4) exploiter les ressources et utiliser les résistances.

pour les cadres dirigeants, comme le souligne par exemple Flamant (2002) dans l'observation anthropologique qu'il mène sur deux comités de direction : « *On finit par constater que l'enjeu des comités de direction n'est pas tant de prendre des décisions ou de négocier des orientations que d'y siéger, c'est-à-dire d'être dans la sphère des décisions qui sont presque toujours prises ailleurs* » (p. 209).

### 3.3.2.1.2. La nécessité de penser

La règle des échelles d'observation ne s'adresse pas qu'au chercheur scientifique, mais à toute personne qui choisit de penser, tout en renonçant à tout savoir. Il s'agit de penser l'entreprise, penser sa gestion, la conceptualiser comme le propose Galambaud (2002). La conceptualisation prend place pour rendre la conviction opérante. Croire, penser, diriger tel est le triptyque que propose Galambaud.

« *Sans capacité à conceptualiser, la conviction est inopérante. Sans savoir gestionnaire, la croyance ne peut se transformer en politique. La politique elle-même n'est rien sans pouvoir et sans volonté. En gestion, savoir faire n'est rien sans pouvoir faire et sans vouloir faire. Si une entreprise a besoin de dirigeants qui croient, puis de dirigeants qui pensent, une entreprise a aussi besoin de dirigeants qui dirigent. Et l'épreuve de vérité du pouvoir et de la volonté a pour nom le contrôle.* »

B. Galambaud (2002, p. 278-279)

R. Durand (2004) considère que ce qui manque le plus aux décideurs d'aujourd'hui, tant pour eux-mêmes que pour ceux pour qui ils décident, est « *une « théorie » du fonctionnement de l'évolution économique qui permette de réfléchir à l'origine de la performance et qui fasse un peu de place à la liberté individuelle* » (p. 123).

La pratique coaching intervient dans un processus de métissage entre ces différents axes de fonctionnement et niveaux d'observation qu'il importe de joindre pour réfléchir à une action cohérente. Cette action est alors susceptible d'être argumentée avec pertinence, dans un espace de délibération pour une mise en œuvre légitime ; cette légitimité permet elle-même ensuite une mesure justifiée du résultat, c'est-à-dire un contrôle ; car ce dernier point, le contrôle, reste capital dans une logique gestionnaire comme le rappelle Galambaud (2002).

### 3.3.2.1.3. Une liberté à géométrie variable

Le dirigeant ou le manager coaché peut alors entrer dans un processus d'apprentissage par la voie cognitive qui se joue d'abord au plan des représentations qui sont les siennes. Il est à la fois porté par le concret de son activité professionnelle (mais également de sa vie personnelle<sup>714</sup>) et contraint par les déterminants organisationnels. Comme le précise Durand

<sup>714</sup> Kourilsky-Belliard (1999) refuse le principe d'une frontière entre le monde de l'entreprise et celui de la vie quotidienne. Paul Watzlawick dans la préface du livre souligne (p. XV) « En dehors de toute notion clinique,

(2004, p. 122) « *il reste une part de liberté aux décideurs pour infléchir les cours de l'histoire économique ou l'accepter sans broncher* ». Dans cette lignée, nous proposons la notion de *liberté marginale*. Cette liberté marginale ne nie pas les déterminismes structurants de l'organisation socio-économique (au plan macro) ou professionnelle (au plan méso). Mais elle choisit de focaliser aussi sur un espace de liberté au niveau de l'acteur-sujet rejoignant alors les principes de l'individualisme méthodologique.

Quand cette focalisation sur l'acteur (sa liberté et sa puissance) au cours d'un processus d'accompagnement devient importante, elle peut illustrer les syndromes de Narcisse ou d'Icare (Amado, 2002 ; Cayol, 2004 ; Haubold, 2004). En polarisant les modes d'observation et de raisonnement induits à l'échelle micro, sous l'égide d'une liberté de l'acteur alors maximalisée, la démarche coaching peut se révéler au mieux naïve et inutile, au pire engendrer des désillusions aux lendemains qui déchantent. Le mieux est l'ennemi du bien en matière de narcissisme spécifique Haubold. Il importe de savoir choisir son fou, son miroir pour exercer sa lucidité souligne Cayol. La lucidité suppose notamment la prise en compte des déterminants sociaux qui permet d'organiser « *les limites de la liberté humaine souvent surévaluée par le sujet* » (Desjeux, 2004, p. 38).

#### 3.3.2.1.4. *Obtenir des permissions en matière d'imperfection*

Il y a dans l'essence du coaching une permission donnée qui devrait permettre de sortir du *one best way* comportemental facilement véhiculé dans les discours managériaux<sup>715</sup>, une possibilité de se détacher, au moins pour un temps, de l'image idéale que chacun porte en soi (Ehrenberg<sup>716</sup>, 2000) et de son reflet sur le manager professionnel ayant mené aux dérives de l'excellence (Aubert, 1996 ; Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Missoum et Selva, 1994). Il s'agit paradoxalement dans le coaching de renoncer à être parfait (notamment tout seul) pour devenir meilleur (éventuellement avec autrui). Il y aurait alors invitation à abandonner le management de l'excellence et de la relation viciée qu'elle peut générer : de la déification du dirigeant à la dépersonnalisation de l'employé (Aktouf, 1996). Alors que l'excellence s'est installée dans la vitrine de l'entreprise, le coaching œuvre dans les coulisses permettant de dire et d'occuper la distance qui peut exister entre travail prescrit et travail réel, au-delà des stratégies discursives en vigueur dans l'entreprise (Dejours, 1998)<sup>717</sup>. Le témoignage du coach canadien Julien Ringuette illustre cet abandon de l'idéalisation de soi ou de l'autre, tant pour le coach que pour le coaché.

---

les mêmes problèmes que l'individu ne sait pas résoudre sans assistance, sans dialogue, se retrouvent dans l'entreprise, comme dans la famille et les sociétés ».

<sup>715</sup> Voir notamment Bellier (1998) et l'analyse du savoir-être du manager

<sup>716</sup> Alain Ehrenberg, sociologue, s'est attaché à dessiner les pathologies de l'insuffisance de l'individu contemporain dans une vaste recherche ayant donné lieu à trois ouvrages aux titres évocateurs initialement publiés entre 1991 et 1998 : *Le culte de la performance* (1996), *L'individu incertain* (1996), *La fatigue d'être soi* (2000).

<sup>717</sup> Voir notamment le chapitre 4 « Le mensonge institué ».



« Voici une anecdote amusante. Un des hommes dont j'admire le plus le style de gestion et ses communications m'a téléphoné un jour. Il voulait être coaché pour raffiner ses communications. À la première rencontre, je lui ai expliqué qu'il me serait difficile de le coacher en raison de mon admiration pour lui. Voici sa réponse : « Ce n'est pas grave, je vais vous aider... Quand vous allez mieux me connaître, vous allez beaucoup moins m'admirer. » N'est-ce pas merveilleux ces miracles de simplicité ? »

J. Ringuette (2000, p. 53)

La liberté est marginale, ni absolue ni absente. Mais elle est. Là réside un apport essentiel du coaching, dans une focalisation *ajustée* quant à la liberté du sujet coaché inscrit dans un contexte. Un sujet ni tout-puissant, ni impuissant. Pour Morin (1990a, p. 264) l'être humain est « *peut-être le plus autonome et le plus asservi* ». L'auteur questionne et répond ainsi (2001, p. 265) : « *Dans quel jeu sommes-nous ? Nous sommes dans plusieurs jeux, joués, jouets, mais en même temps joueurs. Toute existence humaine est à la fois jouante et jouée ; tout individu est une marionnette manipulée de l'antérieur, de l'intérieur et de l'extérieur, et en même temps un être qui s'auto-affirme dans sa qualité de sujet* ».

### 3.3.2.2. Pour un exercice de la responsabilité délimitée

« *La responsabilité est une notion humaniste éthique qui n'a de sens que pour un sujet conscient* » souligne Morin (1990, p. 108). Pour Alain, rappelle Comte-Sponville (2004, p. 117) la responsabilité se conjugue au singulier « *par l'unique sujet : je* ». Parler de responsabilité suppose la prise en compte des notions de sujet et d'autonomie de l'esprit. « *La conscience de responsabilité est le propre d'un individu-sujet doté d'autonomie* » explique Morin (2004, p. 109). L'autonomie n'exclut pas la dépendance à l'environnement et a besoin d'être irriguée par le sentiment de solidarité, « *c'est-à-dire d'appartenance à une communauté* » (p. 109).

Si parler d'entreprise *citoyenne* est devenu une tendance depuis les années 80 (Ehrenberg, 2000 ; Salmon, 2003), cette tendance interpelle d'abord les personnes. L'entreprise n'est pas intrinsèquement de nature éthique, elle ne peut l'être que par ceux qui y travaillent, au-delà de leurs compétences professionnelles comme le souligne Comte-Sponville<sup>718</sup> (p. 116) : « *Être compétent c'est pouvoir résoudre un problème. Être responsable c'est pouvoir prendre une décision, y compris en situation de complexité et d'incertitude, et spécialement lorsque cette décision, comme c'est presque toujours le cas relève de plusieurs ordres à la fois* ».

<sup>718</sup> Comte-Sponville (2004, p. 47-70) emprunte la notion d'ordre à Pascal qui distinguait l'ordre du corps, celui de l'esprit et celui du cœur. En interrogeant la moralité du capitalisme, Comte-Sponville distingue d'abord l'ordre économique-techno-scientifique qui doit être limité par un ordre juridico-politique, lui-même limité par l'ordre de la morale (ce qui est fait par devoir) puis par celui de l'éthique (ce qui est fait par amour).

### 3.3.2.2.1. Le principe responsabilité

Pour Hans Jonas<sup>719</sup> (1992) la responsabilité est plus qu'une vertu qui invite à agir. C'est un principe qui fonde une conception inédite de l'éthique (Greisch, 1994). Le sentiment de menace développé par la société des sciences et des techniques nécessite *une heuristique de la peur* d'après Jonas (1992, p. 49), invitant à prendre en compte les craintes avant les désirs. Jonas, au-delà des controverses dont il a pu faire l'objet<sup>720</sup>, invite à développer « *la faculté de se poser les bonnes questions, des questions productives qui font avancer les problèmes* » explique Greisch (1994, p. 75). Les raisons de craindre et les raisons d'espérer sont alors intimement associées. Ces deux conceptions ne sont pas à opposer mais sont à prendre en compte ensemble par le principe responsabilité<sup>721</sup>.

*« Au principe Espérance, nous opposons le principe Responsabilité, et non le principe Crainte. Mais sans doute la crainte fait-elle partie de la responsabilité tout autant que l'espérance et puisqu'elle a le visage moins attrayant, et que dans des milieux bien-pensants elle jouit d'une certaine mauvaise réputation morale et psychologique, nous devons ici encore une fois nous en faire les avocats, car elle est aujourd'hui plus nécessaire qu'à un certain nombre d'autres époques, où faisant confiance à la bonne marche des affaires humaines, on pouvait la mépriser comme une faiblesse des pusillanimes et des craintifs. »*

H. Jonas (1992, p. 300)

Comme Levinas (qui se situe sur un plan phénoménologique), Jonas (sur un plan ontologique) souligne ce en quoi la fragilité, le périssable, la vulnérabilité appellent la responsabilité (Greisch, 1994). Une obligation magistrale se dessine envers l'avenir ce qui permet la perspective d'une responsabilité plus prospective que rétrospective. Il s'agit d'assumer les répercussions de l'agir actuel, obligeant à regarder la responsabilité comme « *une relation pleinement non transitive en raison de la dissymétrie entre la position des sujets, mais aussi de la diachronie temporelle* » (Greisch, p. 81). Il devient alors nécessaire à toute personne en situation de responsabilité, d'assumer cette responsabilité au singulier, car comme le souligne Jonas (p. 134) « *seul celui qui a des responsabilités peut agir de façon irresponsable* ».

La nécessité d'une prise de conscience quant aux risques possibles est largement soulignée par Lévinas. En même temps une acceptation de l'incertitude et de l'imprévisible est nécessaire. Sur ce point Morin parle d'écologie de l'action. L'oubli de l'écologie de l'action peut se révéler dommageable. En effet, à peine une action est-elle mise en œuvre, qu'elle échappe au contrôle de l'acteur par le jeu des relations entretenues avec l'environnement et le système (Morin 2004, 2001). Dans la vision d'Hanna Arendt, les deux traits spécifiques de la fragilité de l'action sont l'irréversibilité et l'imprévisibilité rappelle Greisch (1994)

<sup>719</sup> Hans Jonas (1903-1993).

<sup>720</sup> Il a notamment été reproché à Jonas d'être « un prophète de malheur » (Greisch, 1994, p. 82).

<sup>721</sup> Jonas s'oppose alors à la vision de E. Bloch (*Le principe Espérance*) parce qu'il associe les affects de la peur et ceux de l'espérance explique Greisch (1994).

« La vertu de la responsabilité, tout en ayant conscience de la futilité de tout remède, serait alors la seule riposte au caractère inédit de ces situations nouvelles. Elle offre un équivalent fonctionnel du pardon, pour autant qu'elle parie sur la possibilité d'un changement alors même que l'humanité se trouve embarquée dans un processus qui semble déborder toute possibilité d'intervention des individus isolés ; en même temps elle offre un équivalent fonctionnel de la promesse dans la mesure où elle s'engage activement dans la lutte pour préserver « l'image et la ressemblance » dont l'autre nom est la natalité. »

J. Greisch (1994, p. 89)

### 3.3.2.2. Une responsabilité délimitée

Nous proposons la notion de *responsabilité délimitée* pour permettre l'exercice d'un coaching éthique, qui soit à la fois porteur d'obligation morale mais également pourvoyeur de permission d'agir et générateur de droit à échouer (ou à avoir échoué). « Comme tout dispositif de gestion, le coaching agit autant par ce qu'il révèle que par ce qu'il produit. En démêlant l'écheveau des logiques d'entreprise et des logiques personnelles, il peut rappeler utilement la responsabilité individuelle de tous ceux qui pèsent sur le destin de leurs subordonnés » souligne A. Hatchuel (2004, p. IX). « Par-delà le sentiment d'appartenance à une équipe, c'est bien l'enjeu du collectif à travers la responsabilité individuelle qu'il s'agit de cultiver » considère Minary<sup>722</sup> (2002, p. 15) en psychologue qui observe le *team-building*. Il ne peut y avoir de prise en compte des émotions et de leur gestion indépendamment de la structure d'analyse de l'organisation. En ce sens le soutien apporté par un accompagnement en coaching d'équipe ou en *team-building* ne peut apporter de recettes miracles. Il s'agit davantage d'établir « un processus de co-construction du sens à partir de contextes ayant leur singularité irréductible dont l'exploration et l'analyse font partie du travail de l'intervenant » explique Minary (p. 15).

Ces éléments demandent à être conscientisés aussi clairement que possible par les coachs. Ceux-ci interviennent (au sens d'inter/venir), c'est-à-dire qu'ils habitent un espace intermédiaire, dans un entre-deux. Ils sont porteurs d'un devoir d'ingérence, sur fond de retenue (comme cela a été évoqué plus haut avec M. Beauvais, 2003), notamment entre l'individuel et le collectif, l'implicite et l'explicite, l'officiel et l'officieux. Ainsi, Amoureux (2002), pour qui l'analyse de la demande est une étape capitale dans un processus d'intervention, met en relief les différents niveaux d'une demande d'accompagnement, notamment de coaching. D'une part, il y a la demande institutionnelle et la demande individuelle. D'autre part, il y a la demande explicite et la demande implicite (ou cachée selon Malarewicz, 2000). Il ajoute sur ce deuxième point « une personne ne peut véritablement être aidée que parce qu'elle n'a pas une conscience claire des motifs qui lui font demander de l'aide » (p. 126).

<sup>722</sup> Jean-Pierre Minary est Professeur des universités à la faculté de psychologie de Besançon.

L'obligation morale de responsabilité des coachs et des coachés est à la fois entière, fondamentale, et en même temps limitée, dès que la complexité humaine entre en jeu, sur fond de complexité organisationnelle : « *Il n'y a pas accès à la parole des sujets sans référence à une position éthique fondamentale, et sans un minimum de recul par rapport aux processus inconscients d'une part et aux rapports de pouvoir établis dans l'entreprise d'autre part* » explique Minary, (2002, p. 17).

### 3.3.2.2.3. *Une relation triangulaire dans le coaching*

D'après les travaux de Pezet (2004), la valeur résultant du processus coaching ne pourrait être appréciée que dans une perspective contextualisée et à responsabilité partagée. Ce qui signifie qu'au-delà de la responsabilité de la personne coachée (les résultats du coaching appartiennent au coaché disent souvent les praticiens), il y a certes celle du coach dans sa posture paradoxale d'accompagnateur. Mais il y a aussi la responsabilité fondamentale du tiers dans sa fonction de prescription, ce tiers représentant l'entreprise et le réseau activateur du coaching. Il importe, pour les sciences du management, de (re)mettre ce tiers à la première place, celle du gestionnaire qui décide par la main visible de sa gestion<sup>723</sup>. Cette lecture permet d'envisager un autre enjeu possible pour le coaching. Le coaching pourrait devenir l'instrument de gestion qui contribue à fidéliser les ressources humaines jugées stratégiques. Rappelons avec Galambaud (2003) que si une ressource humaine est stratégique c'est qu'elle contribue significativement à la performance de l'entreprise.

« *Le coaching suppose (aussi) un jeu de relations triangulaires particulièrement délicat, mais qui en soi ne manque pas d'intérêt* » souligne A. Hatchuel (2004, p. IX) qui appuie son analyse sur les travaux de Pezet. Au-delà du coach et du coaché qui disposent au sein de leur relation d'une certaine liberté au nom du principe de confidentialité, il y a également un troisième personnage, le plus souvent un DRH, un supérieur hiérarchique qui recommande ou approuve le recours au coaching, et qui le finance. Des rencontres s'opèrent entre les trois protagonistes, à l'occasion des bilans successifs de l'intervention. Ceux-ci semblent se révéler capitaux pour que l'ensemble de « *l'opération s'oriente in fine vers un réel enrichissement collectif... ou vers une simple mise au pas* » remarque Hatchuel (2004, p. IX).

### 3.3.2.3. *La réponse nous revient*

L'émancipation du sujet telle qu'elle est enregistrée notamment par Ehrenberg (2000) a sans doute permis de dépasser les drames de la culpabilité et de l'obéissance servile d'une période antérieure. Mais elle a conduit aux vertiges de la responsabilité et de l'action. Ehrenberg souligne (p. 288) : « *L'initiative individuelle est nécessaire à l'individu pour se maintenir dans la socialité* ». Cette socialité s'établit sous l'égide des normes de la performance

<sup>723</sup> En s'opposant à la main invisible du marché, mobilisant alors la théorie des coûts de transaction (Galambaud, 2003).

constitutive des fondements d'une idéologie qui mérite d'être questionnée également par la science gestionnaire. Reprenons alors le questionnement amorcé plus haut avec les propos de M.-J. Avenier (2000, p. 207) : « *Savoir, alors, si l'accompagnement est révélateur du replâtrage d'un monde qui meurt ou une action complexe qui produit un nouveau type de monde...* » « *nous conduirait à répondre que c'est à nous, aussi, que revient la réponse* ». Ce « nous » englobe, et les praticiens, et les chercheurs en gestion. Les coachs pourraient favoriser un certain type de réponse comme le récapitule le tableau ci-dessous.

<i>Dialectique clé</i>	<i>Question clé</i>	<i>Recadrage sur</i>	<i>Enjeu dans l'organisation</i>	<i>Rôle du coach</i>	<i>Cheminement du coaché</i>
Liberté déterminisme <i>Le statut de l'acteur</i>	La souffrance L'exploitation La rupture	L'espace de liberté	Le lien social dans l'entreprise et le phasage entre l'individu et le système	Le tiers médiateur Éclairer la grammaire sociale	Le Tiers Instruit L'apprentissage par le métissage (Serres, 2000)
« <i>Aucun apprentissage n'évite le voyage (...) Car il n'y a pas d'apprentissage sans exposition, souvent dangereuse à l'autre</i> » (Serres, p. 28-29)					
« <i>Le transfert est l'entre-deux espace, où un espace tiers s'impose, se suppose (...) deux êtres se parlent et sont pris dans un même lien qui les prend par les deux bouts</i> » (Sibony, 2003, p. 373)					
Action-réflexion <i>La posture du sujet</i>	Le mal La destruction la mort	L'exercice de la responsabilité	Le sens existentiel du travail et l'activation de l'implication personnelle dans le projet entrepreneurial	Le tiers accoucheur Enchanter le vécu existentiel	De la différence à l'entre-deux L'origine en partage (Sibony, 2003)
« <i>À quoi bon vivre si nul jamais n'enchant le monde. Comment et où habiter s'il n'existe aucun lieu enchanté au milieu des destructions</i> » (Serres, 2000, p. 241)					
« <i>Toute représentation donne rendez-vous à l'irreprésentable (...) : le divin, l'inconscient, le réel</i> » (Sibony, 2003, p. 263)					
« <i>La condition humaine est le carrefour des épistémologies, le lieu des interférences, grâce auquel s'opère la transmutation des significations</i> » (Gusdorf, 1977, p. 255)					

**Tableau 73 : Synthèse du projet du coaching**

### Synthèse de la section 3

La mise en relief de la grammaire du coaching se réalise dans cette section au travers du croisement des deux axes dialogiques envisagés dans les deux sections précédentes. Le croisement de ces deux axes permet de proposer les conditions d'inscription techniques et éthiques d'un coaching efficace pour l'organisation et respectueux pour la personne et le collectif de travail.

Le premier axe renvoie dans une perspective dialogique à la question du lien entre individuel et collectif de travail, sur une toile de fond où l'enjeu de socialisation s'inscrit de plus en plus dans la dynamique professionnelle. En faisant appel aux théories de la structuration de Giddens, un espace de circulation s'ouvre qui relègue, au moins pour un temps, la question de la suprématie de la liberté ou de la détermination de l'acteur organisationnel. Il est alors possible de souligner la réinstauration de la relation comme *tiers inclus* dans la pratique gestionnaire et comme ligne force de la relation plus globale de la personne à l'organisation. Le coaching, dans cette perspective non dogmatique, mais conscient des enjeux idéologiques sous-jacents, peut permettre l'inscription consciente du coaché dans un espace de liberté marginale, mais réelle, au-delà des contraintes organisationnelles.

Le second axe renvoie également dans une perspective dialogique à la question du sens de l'activité professionnelle comme nourriture existentielle. En faisant appel aux théories du sujet entrepreneur schumpetérien, dans l'entre-deux mondes vie/mort, création/destruction, un temps organisé dans l'imaginaire et déployé dans le réel est donné pour innover, sans pour autant refuser les échéances inéluctables qui attendent, tant l'individu que l'organisation de travail. Il est alors nécessaire de souligner la force d'une communication porteuse de sens, car co-construite avec les sujets pour fonder une responsabilité collective et individuelle qui soit délimitée. Le coaching dans cette perspective existentielle non désenchantée, peut soutenir l'action entrepreneuriale de la personne coachée, alors considérée comme nantie d'une responsabilité effective, mais délimitée, au travers d'un échange relationnel qui revivifie le contrat de travail.

En poursuivant par le jeu de la dialogique entre lien et sens, acteur et sujet, relation et communication émergent les marges de manœuvres que peuvent accepter / choisir / inventer les protagonistes du coaching. Ces marges de manœuvre s'inscrivent elles-mêmes dans le cadre du contrat de coaching, contrat tripartite, qui fixe les objectifs de la démarche au sein du projet entrepreneurial, dans le cadre d'une relation triangulaire.

La pertinence du coaching pour la gestion s'insère entre lien social et sens de l'action comme conditions fondatrices de l'inscription spatio-temporelle du manager et de son activité projetés ensemble dans le projet entrepreneurial et enchâssés dans l'espace social. Émerge alors

une grammaire de l'accord intersubjectif propre à structurer une approche *interstitielle* au sens que lui donne F. Dosse (1995, p. 420) : « *il n'y a pas d'outre-monde de l'utopie, mais un infra-monde du don, de la civilité retrouvée ou préservée* ». La démarche coaching agit au travers d'une relation favorisant la maturité existentielle et au moyen d'un recadrage instrumenté dans une vision constructiviste de la communication. Elle définit un espace de liberté marginale pour l'exercice d'une responsabilité délimitée. À ces conditions la *praxis* coaching évitera les tentations de toute puissance de l'acteur et de narcissisme du sujet que lui reprochent les psychosociologues. Elle n'éludera pas les déterminants structurels sociétaux que relèvent les sociologues, sans pour autant s'y soumettre absolument et elle intégrera au moins, quelques unes des craintes existentielles inhérentes à la condition humaine, trop souvent ignorées dans l'univers gestionnaire.

## Conclusion du chapitre 4

### 1. Les apports du chapitre

Rappelons l'orientation théorique dominante prise au chapitre 2 : « En approfondissant l'universalité de leur objet, les sciences de gestion se différencient des autres sciences sociales en ne postulant pas l'existence de faits sociaux ou de faits économiques. Elles considèrent que ce qu'on appelle « social » ou « économique » à une époque donnée résulte des solutions contingentes que l'on a pu apporter à des questions plus fondamentales » (David et al., 2002, p.3). ». Les sciences de gestion engagées dans la construction de processus viables d'appartenance, de connaissance ou d'échange sont alors considérées comme les sciences de collectifs capables de se transformer au travers de nouvelles connaissances assorties de nouveaux modes d'action.

Soulignons ensuite la posture adoptée au chapitre 4 qui récuse l'existence d'une démarche monolithique que ce soit au plan disciplinaire ou au plan méthodologique: « *Il n'y a pas de point de vue de Sirius, c'est-à-dire de point de vue surplombant, englobant qui puisse intégrer de façon objective toutes les connaissances en même temps. Il n'y a pas d'approche globale. Il faut plusieurs points de vue pour approcher la réalité* » (D. Desjeux, 2004, p. 92).

La prise en compte de ces éléments a conduit à déployer une approche configurationnelle sous forme d'une typologie conceptuelle et systémique de l'objet de recherche, dans la perspective ultime de souligner la pertinence du coaching pour la gestion, sans pour autant nier les contradictions inhérentes aux différents *patterns* alors dégagés. D'où la mise en œuvre d'une démarche qui emprunte volontiers à la dialectique dans la rhétorique utilisée, mais qui reste dialogique dans sa finalité, au travers de deux axes en tension, entre individuel et collectif d'une part et entre action et réflexion d'autre part.

Une métaphysique de l'action collective inspirée par certains regards sociologiques pourra lire dans la *praxis* coaching, une nouvelle forme d'aliénation implicite de la personne à l'entreprise. Une autre métaphysique, inspirée par le principe totalisateur de la performance aux couleurs du profit, pourra n'y voir qu'un gadget qui n'a pas encore acquis ses lettres de noblesse dans l'ordre de la mesure pour figurer au rang des outils de gestion canoniques.

Il est également possible de prendre en compte la compétence *a priori* des acteurs constructeurs du lien social dans l'entreprise. Les praticiens sont considérés comme détenteurs d'une compétence (manager, coach, coaché, prescripteur) ; en tant qu'individus, ils sont regardés comme des acteurs sociaux à la fois libres et déterminés, à la fois produits et producteurs du système qui les porte et qu'ils portent. Le coaching devient alors un



instrument dialogique, dont l'entreprise a particulièrement besoin pour penser sa gestion dans une perspective où la performance est autant un construit social qu'une quête gestionnaire. Cet outil dialogique s'inscrit au service d'un équilibre (re-)négocié, par l'entremise d'un tiers accompagnateur, entre d'une part l'individu-manager considéré comme un acteur social et un sujet entrepreneurial et d'autre part l'organisation-entreprise considérée comme un système complexe, non désincarné.

Ainsi tout en reconnaissant les incontournables dimensions idéologiques, propres au sens commun, mais travaillant aussi la dynamique de la production scientifique<sup>724</sup>, il semble nécessaire, comme le proposent un certain nombre de chercheurs gestionnaires d'intégrer ces dynamiques sans s'y soumettre exclusivement. Le coaching fait alors figure, non seulement d'instrument de gestion au service d'un fonctionnement régulé du système, mais également de mythe rationnel au sens d'Hatchuel, propre à nourrir l'incontournable besoin humain de sens, y compris au travail.

## 2. La démarche confirmatoire : les restitutions opérées auprès des praticiens

Plusieurs présentations formalisées de la recherche menée sur le phénomène coaching ont été effectuées, principalement en 2004-2005, au cours de la dernière année de thèse, à un stade où la configuration globale de la recherche est suffisamment avancée pour permettre une présentation structurée et déjà cohérente, dans sa démarche mais plus encore dans ses résultats. Quatre populations de praticiens ont été ciblées afin de les confronter aux résultats de la recherche : des professionnels des RH, des consultants, des managers et des coachs. Ces présentations se sont déroulées dans une logique d'atelier de travail favorable à l'écoute, puis à l'échange. Le tableau ci-dessous liste les restitutions opérées dont on trouvera un compte-rendu pour chacune d'entre elles en annexe 5.

<i>Praticiens concernés</i>	<i>Date et mode</i>	<i>Configuration institutionnelle</i>	<i>Points principaux soulignés ou validés lors des échanges</i>
Professionnels de la fonction RH	27/05/2004 présentation suivie d'un débat	ANDCP Lorraine Congrès régional Villers les Nancy (54)	Le coaching cristallise les questionnements lourds de l'entreprise. Interrogation sur comment mesurer le retour sur investissement ?
Professionnels consultants	18/10/2004 présentation introductive à un atelier de réflexion	Rencontre groupe de consultants du Lispach, La Bresse (88)	Le coaching au cœur de la problématique entrepreneuriale située dans la tension socio-économique. Cette tension est vécue et portée par les acteurs salariés dans l'entreprise.
Professionnels management et fonction RH	18/11/2004 table-ronde suivie de questions des auditeurs	Rencontre INCV pour la SNCF, Paris (75)	Le coaching comme élément de développement personnel et professionnel, et qui se diffuse par le témoignage de ceux qui l'ont vécu.
Professionnels coachs	18/01/2005 présentation suivie d'un débat	International Coach Federation Nancy (54)	Les grands débats intra-coaching. Le coach thérapeute, les modes d'accréditation, et la stabilisation des tarifs en France.

**Tableau 74 :** Les différentes restitutions des travaux de recherche aux praticiens

<sup>724</sup> Voir notamment à ce sujet Dosse (1995).

Il importe de souligner, au-delà des éléments d'information présents dans la dernière colonne du Tableau 74, un ensemble composite qui peut être résumé au travers des réactions et compléments apportés par les praticiens rencontrés.

- La démarche de lecture large, mobilisant différentes disciplines et plusieurs échelles d'observation est reconnue comme pertinente, car elle ouvre un vaste champ de réflexion pour situer la diversité des pratiques et des discours. Entendre une rhétorique différente des discours convenus et habituellement servis sur le coaching est apprécié par les acteurs : le phénomène coaching est *expurgé* en quelque sorte, à la fois du prosélytisme ou du rejet dont il fait facilement l'objet, mais d'autant mieux nourri par un questionnement partagé appelant la réflexion délibérative pour l'action, au service de la démarche gestionnaire.
- La quête de performance reste une préoccupation clé, même si cette performance se conçoit sur un mode enrichi dans le temps et dans l'espace. Les thématiques de lien entre l'individu et le collectif de travail et de sens déployé et perçu dans l'activité professionnelle apparaissent comme des leviers de performance, non seulement individuelle, mais également collective. Cette double dimension n'exclut pas pour autant celle de la mesure du retour sur investissement, notamment de la part des DRH, même si selon certains coachs, cette mesure peut difficilement prendre en compte les évolutions comportementales.
- Il existe une réelle tension chez les managers qui semble provenir de la démultiplication des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Stress, urgence, rendement sont particulièrement soulignés par les consultants appelés à accompagner des cadres dirigeants porteurs de responsabilités lourdes, souvent sous contrainte d'objectifs chiffrés au plan temporel, au plan financier.
- Le métier de coach apparaît comme un métier difficile qui mobilise fortement les ressources personnelles et professionnelles de ceux qui le pratiquent. Les coachs rencontrés semblent être des personnes qui se sont beaucoup formées, et qui continuent à se former, qui sont supervisées et qui parfois supervisent et qui utilisent couramment les techniques de confrontation propres à l'exercice du coaching au sein des débats qu'elles ont entre elles.
- Une curiosité latente se manifeste facilement chez l'ensemble des praticiens, souvent dans une perspective comparative. Cette curiosité porte sur des aspects culturels, mais aussi sur des dimensions déontologiques. Ainsi sont évoquées ou questionnées les différences de pratiques entre notamment les Etats-Unis et la France, les divergences de conception entre ICF et SFCoach qui apparaissent comme les deux organisations professionnelles rassembleuses majoritaires. À l'intérieur de la *praxis* coaching, des aspects déontologiques, au moins au plan des discours semblent acquis. Il faut sans doute saluer ici la démarche mobilisatrice des organisations professionnelles en la matière. Enfin si la différence entre coaching et formation ou conseil semble installée, le questionnement sur la proximité entre coaching et thérapie reste prégnant, illustrant encore, si besoin était, à quel point les notions de lien et de sens sont constitutives d'une *santé* professionnelle, mais aussi sociale.



## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Ce qu'écrit Comte-Sponville (2004, p. 41) à propos de l'éthique en entreprise, pourrait s'appliquer au coaching : « Donc ce n'est pas seulement une question de mode. Mais c'est bien une question à la mode. Il arrive, et c'est heureux que la mode s'empare de vraies questions ». Le coaching participe à la construction de processus viables d'appartenance, de connaissance ou d'échange au service de l'action collective en empruntant paradoxalement largement à l'individualisation de l'action que relèvent nombre d'observateurs. Il pourrait prendre la forme d'un capitalisme au singulier sous la bannière des théories du capital humain. Par ailleurs la praxis coaching appelle, mais signale également par son existence, la nécessité cruciale de permettre des passerelles effectives entre l'individuel et le collectif, entre l'action et la réflexion. La rhétorique spécifique dont le coaching fait l'objet s'incorpore avec aisance dans une rhétorique générique plus générale en lien avec l'époque actuelle marquée par les discours sur l'apprentissage, le développement personnel, l'évolution des modes de management, les conventions qui se tissent et se trament entre les différents mondes parmi lesquels se développe la cité connexionniste dans un mix entre performance et technologie.

Le métissage des genres caractérise le coaching. Par l'étude des références mobilisées dans la littérature *ad hoc* apparaissent sept familles qui rassemblent dans un *patchwork* théorique composite une démarche favorable à l'action. « *Gagners, aventuriers, sportifs et autres battants envahissent le paysage imaginaire français* » souligne Ehrenberg (2000, p. 234). Dans leur morphologie et leur structuration les ouvrages, en tant qu'artefacts, proposent une didactique de l'action entrepreneuriale. La question clé est *comment*.

Une autre question se pose, celle du *pour quoi ?* Pour y répondre, une mobilisation théorique transdisciplinaire est opérée qui met en perspective dimensions micro et macro, anthropologie et pragmatique, action et réflexion. La cohérence provient alors de la méthode employée, au travers d'une démarche dialogique permettant d'agrèger, sans les réduire, les tensions entre des contenus théoriques hétérogènes. C'est à ce prix, celui du bricolage et de la contrebande entre les disciplines et les savoirs<sup>725</sup> que la science gestionnaire peut aussi trouver sa pertinence et son effectivité, notamment quand elle envisage un objet de recherche comme le coaching.

Le coaching a son utilité à un double niveau : d'une part en tant que pratique il rentre légitimement dans la nébuleuse des pratiques d'accompagnement à l'heure où la difficulté au travail n'est plus l'apanage de la seule classe ouvrière, puisque la reconnaissance de la souffrance des *ex-cadres* devenus managers est effective, que par ailleurs la conscience accrue

---

<sup>725</sup> Voir Déry (1997).

de la solitude du dirigeant est soulignée, et enfin que le droit à se faire accompagner pour l'entrepreneur existe ; d'autre part le coaching donne un emballage, un packaging à une pratique somme toute élitiste et individualisée dans sa mise en œuvre, mais apparemment démocratique par le développement rassembleur des discours suscités par la démultiplication de l'attitude coach au travers du concept de manager-coach.

En effet, comme le rappelle justement B. Galambaud (2003) une pratique de gestion ne peut se contenter d'être efficace, elle doit également être légitime aux yeux du corps social. Il importe donc que le coaching soit perçu comme se démultipliant dans une logique de démocratisation, il gagne du terrain au plan des discours, devenant peut-être une nouvelle doctrine de management, au sens d'Hatchuel (2002), tout en se maintenant dans les faits comme une pratique élitiste.

Le coaching acquiert alors une légitimité générale dans le monde du management en tant que doctrine, il appartient à tous au plan des discours sur fond d'humanisme bien intentionné, il se démocratise avec le manager coach, mais il reste réservé dans sa forme première aux ressources humaines spécifiquement jugées comme stratégiques par l'œil du gestionnaire qui par ailleurs quand il est s'appelle DRH doit penser à l'ensemble des ressources tout en ciblant celles sur lesquelles il choisit d'investir. Ce dernier point permet alors de souligner l'importance de la *main visible* du gestionnaire, et surtout de la questionner, car comme l'écrit M. Meyer (2004b, p. 127) : « *Qu'est-ce que le figuré par rapport au littéral, ou l'implicite par rapport à l'explicite, sinon le renvoi à une autre réponse, donc à une autre question qui se pose ?* ».

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**



Cette conclusion générale qui clôt la démarche de rédaction de la thèse, doit satisfaire sa fonction première qui consiste à rendre compte des apports, limites et compléments de recherche proposés à la communauté des chercheurs ; mais elle doit permettre également une mise en relief des leviers de communication effective de la présente recherche à la communauté des praticiens, au-delà de la démarche confirmatoire effectuée<sup>726</sup>. Cette préoccupation, bien qu'elle constitue encore souvent un chaînon manquant dans les recherches (Avenier et Schmitt, 2005), semble devenir de plus en plus légitime au regard de l'intérêt manifesté pour les notions de connaissances ou de savoirs actionnables et d'appropriation des connaissances.

## 1. Genèse de la recherche

Edgar Morin évoque un entre-deux mondes dans lequel évoluerait la pensée actuelle entre le paradigme d'hier et celui de demain, entre un monde qui s'achève et un autre en train de naître. La prise en compte de ces deux mondes s'est traduite, par une intention forte, dès l'introduction générale de la thèse. Cette intention a nourri le processus de recherche, lui-même principalement alimenté par les discours issus de la communauté des praticiens et ceux issus de la communauté des chercheurs. Ainsi un processus de mixité et d'alternance, entre plans empirique et théorique a pu rythmer la démarche de recherche. Le design général de la thèse, ci-dessous repris, met en exergue l'évolution du travail mené entre un monde hérité et un monde construit.

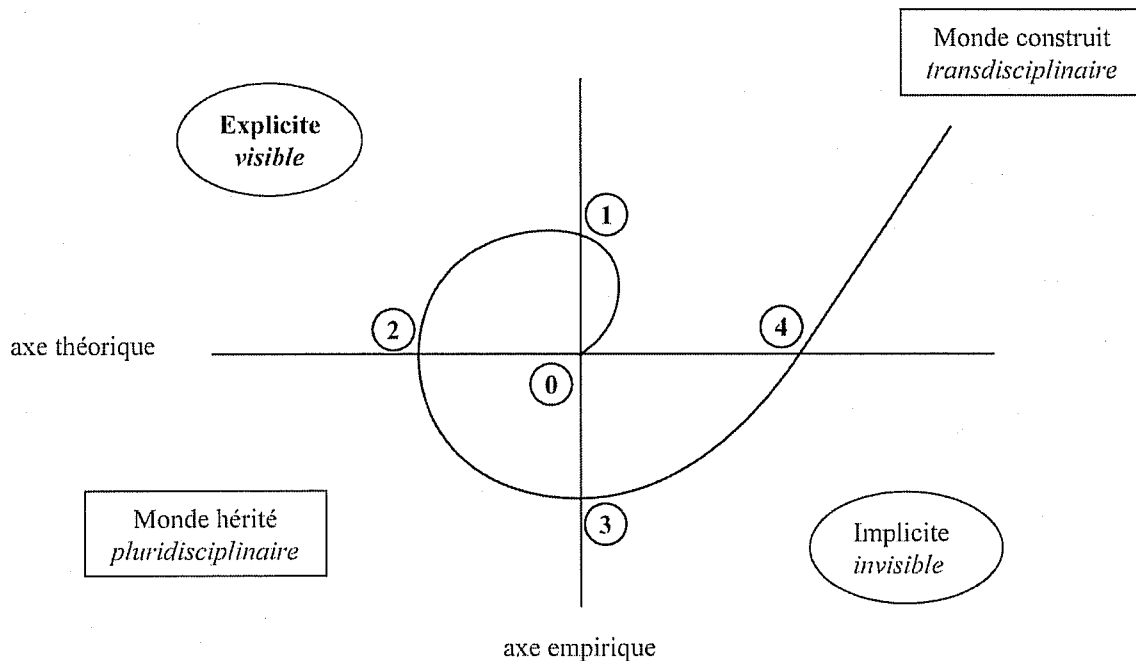
La démarche gestionnaire appelle de nouveaux modes de réflexion et de nouveaux leviers d'action afin de permettre un renforcement de la communication entre la communauté des chercheurs et celle des praticiens. La connaissance gestionnaire est une connaissance mixte et évolutive, comme l'introduction générale de la thèse notamment a tenu à le souligner<sup>727</sup>. Mixte signifie que cette connaissance gestionnaire emprunte à la réflexion, notamment des chercheurs et qu'elle emprunte également à l'action, notamment des praticiens. Mais quand les praticiens réfléchissent, notamment à la lueur des apports des chercheurs, quitte à désacraliser la science, et que les chercheurs agissent, notamment dans l'intérêt des praticiens, dans le souci de responsabiliser les citoyens, le monde ou du moins les représentations du monde changent. Rappelons alors avec J.-L. Le Moigne (1993, p. 135) qui affiche son souci de voir se transformer les sciences de gestion en sciences de l'ingénierie des organisations

<sup>726</sup> Voir conclusion du chapitre 4, § 2.

<sup>727</sup> Voir à ce sujet dans l'introduction générale, le paragraphe 5, dans l'introduction de la première partie, le paragraphe 3 et également dans le chapitre 2, le paragraphe 2.1.



sociales, cette relation entre connaissance et changement à partir des mots de Dobzhanski<sup>728</sup> : « *En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît. En changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même* ». Il y a alors quelque chose de profondément intime et en même temps d'universel dans le changement, comme source du travail épistémique propre à nourrir ce que Morin (2004, p. 63) appelle une éthique de la pensée en s'appuyant sur l'adage pascalien : « *Travailler à bien penser, voilà le principe de la morale* ».



**Figure 32 :** Le design général de la thèse entre deux mondes

À première vue, la *praxis* coaching se situe, au risque de caricaturer, à l'interface de deux visions : dans la première, le coaching constitue le dernier gadget à la mode dans le monde des praticiens ; dans la seconde, il traduit l'urgence et l'importance qu'il y a à créer des passerelles entre différents mondes et représentations associées. Il existe alors un enjeu quant à la reconnaissance et la conscience d'une complexité inéluctable dans l'entreprise qui appelle le *comprendre pour faire* et le *faire pour comprendre*, enjeu auquel le coaching en tant que *praxis* pourrait apporter une contribution originale. Dans cette seconde perspective volontairement pluridisciplinaire, la recherche exploratoire menée sur le phénomène coaching a pris appui sur une question ainsi formulée : « *Qu'apporte le phénomène coaching à travers, au-delà et en deçà de ses manifestations explicites pour les praticiens et les chercheurs en gestion au regard des différents discours des uns et des autres ?* ».

L'enjeu intellectuel face à la *praxis* coaching se situe alors au plan d'un enrichissement de la connaissance en SHS au sein de la pratique gestionnaire ainsi que le traduit le titre de la thèse : contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Mais la

<sup>728</sup> Le Moigne référence Dobzhanski (1966, p. 391).

connaissance produite se veut également au service de la pratique gestionnaire puisqu'elle prend place au sein de la discipline des sciences de gestion. Pour permettre la prise en compte de plusieurs regards disciplinaires au service de la gestion, la démarche de recherche a choisi de privilégier une approche anthropologique du management de préférence à une stricte lecture behavioriste.

La prise en compte accrue d'une inéluctable complexité dans l'entreprise est apte, à renouveler les approches idéologiques qui nourrissent et taraudent les sciences humaines et sociales. Cette complexité appelle, en conscience et en intelligence de contexte, la conjugaison dialogique d'approches opposées. Cette conjugaison peut s'établir par l'entremise même des tensions identifiées<sup>729</sup> et demande, pour ce faire, des leviers concrets de réflexion et d'action qui soient plus doctrinaux que dogmatiques, ce qui signifie aptes à se renouveler et non définitivement figés. De plus, cette complexité acceptée, reconnue, devrait permettre de remiser certaines solutions prônées par les praticiens, solutions considérées comme efficaces parce concrètes ou simples à appréhender.

## 2. Les apports de la recherche

Au-delà de la description d'un phénomène éventuellement perçu comme banal, à la mode, a été mis en lumière un ensemble de relations, d'interactions agissantes dans une société qui se construit et se défait, pour un individu multiple et unique, libre et déterminé, raisonnable et imaginant. On peut y voir *l'homme trajectoire* de Ehrenberg (2000) ou l'individu chargé du « *fardeau de lui-même* » selon Corcuff (2002, p. 82). L'ensemble est apprécié dans une perspective globalement phénoménologique : « *En réalité le sujet perceptif est celui-là même qui construit le monde, dans lequel cependant il est par la perception* » (Lyotard, 2004, p. 27).

Le coaching peut trouver sa pertinence au service de la gestion, tant au plan de la discipline appliquée, que de la recherche théorique. Il est situé comme un indice de l'importance de la relation qui se tisse continuellement entre l'individu d'une part, performant *versus* fragile, conquérant *versus* apprenant et l'organisation d'autre part, avec ses multiples images (Morgan, 1989). Dans un paradigme constructiviste, où les sciences de gestion se définissent par leur projet, en tant que sciences de l'ingénierie du social selon Le Moigne, le coaching peut permettre de réhabiliter la relation comme tiers inclus dans l'univers organisationnel. La relation humaine tient alors sa place et surtout son rôle au sein d'une approche GRH à vocation médiatrice, quand la personne reprend le pas sur l'outil et la relation sur l'instrument<sup>730</sup> (la main du gestionnaire pour créer du lien et donner la main au salarié) ; mais également dans une approche anthropologique du management couplée à la prise en compte

---

<sup>729</sup> Voir chapitres 2 et 4.

<sup>730</sup> Voir chapitre 3, § 3.1.

de l'imaginaire (les capacités sensibles du gestionnaire pour créer de la représentation et favoriser le sens). De plus le coaching permet d'activer le levier de l'apprentissage dans la vie professionnelle, thème de plus en plus considéré dans le management. Pour rendre compte des principaux apports de la recherche par le processus même de leur construction, une métaphore à vocation récapitulative est à présent déployée à travers *l'instruction du phénomène coaching*.

### **2.1. L'instruction du phénomène coaching**

Les résultats de la recherche, selon les perspectives épistémologique et méthodologique choisies, sont à intégrer dans un espace de réflexion et de discussion<sup>731</sup> propre à permettre une transmission pédagogique et heuristique aux praticiens, qu'ils soient coachs, prescripteurs ou bénéficiaires potentiels du coaching. Pédagogique suppose que la capitalisation des travaux de recherche puisse fournir une connaissance plausible du coaching aux praticiens qui sont appelés à le prescrire, à le vivre ou à le produire ; heuristique suppose que cette connaissance nécessite d'être appropriée par ces mêmes praticiens, inscrits dans leur propre contexte, avec leurs préoccupations spécifiques. Pour cela, nous souhaitons, en conclusion, reprendre le processus même de la recherche en montrant comment il s'est construit et se poursuit par la métaphore de l'instruction.

Le processus général de la recherche combine l'approche sociologique compréhensive qui préside à la prise en compte du référentiel des acteurs (partie 1) et la démarche constructiviste qui vise l'établissement d'une architecture discutée et délibérée avec les praticiens (partie 2). Par ailleurs dans un questionnement sur une ouverture de la méthode, tel que peut le proposer A. Giré (1988) le paradoxe intime et ultime de la recherche trouve un aboutissement en n'en trouvant pas. Ou pour formuler autrement ce paradoxe quant à la pertinence du coaching au service de la gestion, le résultat de la recherche formalise une réponse plurielle qui prend la forme d'un nouveau niveau de questionnement appelant encore à la délibération. Et c'est dans l'échec même à fournir une réponse absolue et définitive à la question de recherche que naît la valeur potentiellement heuristique d'un ensemble de réponses qui, en se conjuguant, élèvent le niveau du questionnement pour l'ensemble des parties prenantes.

Pour prétendre à l'actionnabilité et à la transmissibilité au service des acteurs de la gestion, les résultats de la recherche (en lien avec le processus même de la recherche et non déconnectés de celui-ci), doivent apparaître comme les résultats d'une instruction<sup>732</sup> valablement réalisée, en intégrant les matériaux conceptuels et méthodologiques ayant présidé à leur construction. Dans cette perspective, l'acteur organisationnel est regardé comme compétent, car les

---

<sup>731</sup> Pour des développements plus conséquents sur ce point voir Giré (1988) p. 147-2001 « Prolégomènes à une méthode ouverte ».

<sup>732</sup> L'instruction renvoie à de multiples interprétations possibles. Elle peut s'entendre principalement ici selon la métaphore juridique, dans une optique d'information aussi complète que possible, mais à finalité pédagogique, permettant aux parties concernées de se confronter et d'apprendre les unes des autres.

compétences cognitives ne sont plus considérées comme l'apanage de la seule posture savante, ainsi que l'explique F. Dosse (1995)<sup>733</sup>.

Le phénomène coaching à travers la démarche choisie pour la recherche (de l'explicite à l'implicité) devient prétexte à *instruire* sous la forme d'un ensemble configuré *in fine* au sein d'une typologie systémique et conceptuelle (dans le chapitre 4). Cette *instruction* peut s'entendre dans trois acceptions qui bien sûr se conjuguent :

- une acception d'essence juridique dans un souci d'information à valeur prescriptive pour répondre clairement à la question de la pertinence du coaching pour la gestion,
- une acception d'essence pédagogique dans un souci d'apport de connaissance aux praticiens, afin d'obtenir une connaissance actionnable et transmissible,
- une acception d'essence pragmatique dans un souci de guide quant à la démarche à mettre en œuvre.

Pour mener cette instruction qui s'est appuyée sur les discours, la démarche rhétorique permet d'inviter à délibérer dans un espace configuré à la dimension du discours des différents acteurs. La configuration de cet espace est le produit croisé des résultats empiriques du chapitre 3 avec les 7 familles du coaching, de la tension réursive socio-économique mise en exergue dans le chapitre 2, et de la double volonté de considérer la gestion comme une science sociale et comme une quête de la performance. Le phénomène coaching au travers des représentations qu'il suscite, produit et entretient, est de nature à *crystalliser* une lecture éclairante pour l'ensemble des parties dans la mesure où un adossement théorique est réalisé grâce à la réflexion des chercheurs en SHS.

Notre dessein consistant à mettre ce travail de recherche au service de la gestion, pour les praticiens et les chercheurs, il importe de fédérer en intégrant les points de vue, tout en acceptant leur divergence, de réanthropologiser la gestion en acceptant le poids de la culture, la ressource de l'imaginaire, de délibérer dans un espace argumentatif et configuré pour l'action. Il s'agit encore de délibérer (au sens d'Hatchuel, 2002) sur le plausible (au sens de Avenier, 1997b) du coaching, en évitant un positionnement dogmatique, sans refuser pour autant l'existence des idéologies nécessaires (chapitre 2). « *Les recherches en sciences de gestion s'enrichiraient beaucoup à réintroduire dans leurs analyses les résultats des autres disciplines des « humanités ».* C'est l'un des seuls moyens de ne pas rester contemplatif et d'être autorisé à porter un jugement, à condition de réfuter l'hypothèse implicite d'une société malade qu'il faut réparer » explique F. Wacheux (1996, p.80) après avoir souligné les risques du *sociologisme* (c'est-à-dire quand les frontières entre description et prescription s'amenuisent ou même disparaissent)<sup>734</sup>.

<sup>733</sup> Il y a remise en cause de la coupure épistémologique à l'œuvre dans les travaux de la philosophie des sciences des années 70, permettant l'inflexion pragmatique et interprétative d'auteurs comme Weber et Simmel, comme l'explique Dosse (1995, p. 13)

<sup>734</sup> Par exemple, pour N. Aubert (2004) la société est malade du temps, pour V. de Gaulejac (2005) elle est malade de la gestion.

Une dimension *combinatoire* est alors nécessaire aux sciences de gestion, combinaison entre les théories, les normes et les pratiques. C'est à ce prix, où inventivité cohabite avec rigueur que « *Les recherches qualitatives inscrites dans des paradoxes théoriques, des absences de connaissance sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications rivales contribuent alors largement à l'accumulation des connaissances sur les organisations* » (Wacheux, 1996, p. 86).

Le tableau ci-dessous présente une combinaison entre d'une part les trois acceptions de l'*instruction* du phénomène coaching au regard des informations accumulées dans les trois premiers chapitres de la thèse et d'autre part les trois fondements qui structurent l'approche configurationnelle terminale de l'objet de recherche dans le chapitre 4.

<i>Les trois fondements de la configuration finale de l'objet de recherche</i>	<i>Les trois acceptions de l'instruction</i>		
	<i>Juridique</i>	<i>Pédagogique</i>	<i>Pragmatique</i>
<i>Démarche systémique</i>	Convoquer les parties pour délibérer	Mobiliser les différentes disciplines pour les assembler	Répondre à la question du comment
<i>Argumentation rhétorique par les métaphores</i>	Interroger et défendre les différents points de vue	Apporter une contribution à l'archipel des sophistes	Permettre une combinaison conjuguée des discours des acteurs
<i>Prise en compte des échelles d'observation</i>	Comprendre les mobiles des acteurs selon leur positionnement	Intégrer l'environnement Favoriser l'intelligence du contexte	Représenter un tout qui fonctionne grâce à une grammaire

**Tableau 75 :** La démarche de recherche actionnable et transmissible

La métaphore de l'instruction est combinée et déployée pour la recherche d'essence qualitative menée dans la thèse. Elle vise la mise en relief d'une cohérence interne, facteur de **complétude**, qui est l'un des critères habituellement utilisés pour justifier la scientificité d'une recherche qualitative (Wacheux<sup>735</sup>, 1996 ; Muchielli, 1991). La **cohérence interne** est atteinte lorsque l'analyse finale débouche sur une présentation constituant un panoramique cohérent, comportant la mise en réseaux de toutes les données, dans un tout construit et organisé explique A. Muchielli (1991).

Les autres critères habituellement utilisés dans les recherches qualitatives concernent ensuite l'**acceptation interne**. Celle-ci « *correspond à la validation des explications proposées par les acteurs impliqués* » selon Wacheux (p. 84) d'où la restitution ciblée des travaux aux praticiens présentée dans la conclusion du chapitre 4. Selon A. Muchielli (1991), l'**acceptation interne** suppose que le chercheur vérifie que la recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs, le groupe à qui il a affaire et sur qui porte la recherche. Les restitutions de la présente recherche, menées auprès de professionnels du management et des RH et auprès de consultants et de coachs permettent de satisfaire le critère d'acceptation interne et d'enrichir le processus de recherche.

<sup>735</sup> Wacheux (1996) fait une présentation relativement similaire à celle produite par Muchielli (1991), en précisant que les sources proviennent de Glaser et Strauss (1967) pour la « grounded theory ».

Enfin, le critère d'*acceptation externe* est le fait de l'acceptation par les pairs et trouve place à l'issue de la rédaction de la thèse, lors de sa lecture et de la soutenance<sup>736</sup>.

## 2.2. Les apports à la discipline GRH

Récapituler les apports du travail de thèse spécifiquement relatifs à la discipline qu'est la GRH suppose un rappel des évolutions en œuvre dans cette discipline désormais reconnue, mais pourtant en questionnement. Deux grandes tendances méritent ici d'être soulignées, en continuité avec le chapitre 2 (§ 3): d'abord le partage de la fonction RH qui se décentralise invitant l'ensemble des lignes managériales à investir dans la dynamique RH ; ensuite l'individualisation de la fonction, en lien avec les évolutions des pratiques venues d'outre atlantique, alors même qu'en France la discipline s'est d'abord construite dans une logique dominante au service du collectif de travail.

Ainsi ce paragraphe relatif aux apports possibles et concrets du coaching à la GRH mis en relief ou du moins émergeant du travail de thèse, prend place dans cette double dynamique de fonction partagée d'une part et d'individualisation de la fonction d'autre part. Trois aspects sont ici proposés. Le coaching constitue un levier d'action en matière d'apprentissage comportemental au service du changement ; il constitue ensuite un mode original de développement des compétences au prix d'une sous-traitance managériale. Enfin, il nous a semblé opportun de compiler quelques conseils quant au choix d'un coach pour une GRH qui de plus en plus est appelée à définir des procédures de référencement de ses coachs externes.

### *Un levier d'action pour favoriser l'apprentissage comportemental au service du changement*

Les enjeux du changement sont doubles ; ils concernent, pour l'individu en formation ou en croissance, autant le besoin de socialisation d'une part que le besoin d'individualisation d'autre part. Les salariés de l'entreprise, notamment quand elle se veut apprenante, n'échappent pas à ces enjeux contradictoires. Ainsi, l'intérêt du coaching se cristallise pour P. Louart (2002) dans *l'espace transitionnel de changement* alors offert. Cet espace est d'autant plus nécessaire que le changement est en partie comportemental. Le coaching est un moyen d'agir sur les comportements, car il est plus facile ou peut-être moins difficile de changer en étant accompagné qu'en étant seul. Ajoutons que cet accompagnement est de plus en plus perçu comme légitime (chapitre 1) ; il semble même connoté positivement grâce à ses racines historiques, sportives, philosophiques. Rappelons également les développements effectués sur la problématique du changement au chapitre 2 (§ 3.4.) qui ont permis de souligner la figure janusienne du changement (subi ou choisi) et la relation dialectique entre changement et GRH. « *Les dimensions organisationnelles et humaines du changement sont inséparables* » souligne Delavallée (2003, p. 151). En constituant un moyen d'action sur les comportements,

<sup>736</sup> Par ailleurs deux communications ont été réalisées : Bayad et Persson-Gehin (2003 ; 2004) ; une troisième est prévue : Persson-Gehin et Ivanaj (2005).

le coaching peut être compris par la GRH comme « *un accompagnement professionnel destiné à l'apprentissage comportemental* » explique Louart (p. 7). Il permet de baisser le niveau défensif de la personnalité, enjeu premier dans l'apprentissage selon Argyris (voir chapitre 4, § 1.1.4.)

Les problématiques en lien avec les comportements des acteurs, alors les plus susceptibles d'être prises en compte dans un coaching peuvent ainsi être reprises (Louart, 2002) :

- gérer des conflits,
- trouver des solutions d'action conciliatrices,
- dynamiser des équipes,
- *aider* les cadres à devenir *aidants*,
- dénouer des blocages, dépasser des situations de conflit professionnel.

### ***Un mode original de développement des compétences versus sous-traitance managériale***

Le chapitre 1 a relevé les débats qui parcourent la communauté des praticiens sur les territoires du coaching (§ 2.2.) questionnant particulièrement la pertinence du coaching interne (assuré par un salarié de l'entreprise) au regard du coaching externe (assuré par un consultant extérieur). Angel et Amar (2005) qui effectuent une synthèse récente sur le coaching, privilégient l'analyse du coaching externe comme essence du coaching ; les auteurs reprennent ce questionnement sur le coaching interne qui interpelle particulièrement la notion de manager-coach.

Le chapitre 2 a mis en relief la fonction d'intériorité du leadership permettant de souligner peut-être davantage le besoin d'être coaché pour activer des ressources latentes chez la personne que la capacité à coacher qui reste une compétence composite à acquérir. Il n'en demeure pas moins que le marché du coaching s'est emparé de la notion de manager-coach dans une logique souvent de démultiplication à l'intérieur de l'entreprise, permettant une démocratisation de la pratique coaching. Cette intention peut sembler des plus judicieuses : elle légitime la pratique coaching au regard du simple constat que le nombre des managés est plus important que le nombre des managers. Mais si le besoin d'être coaché devient légitime et se veut entendu, voire promu par une GRH à l'écoute, en attente de nouveaux leviers d'action, la pratique coaching appelle une ressource spécifique, l'attitude coach pour le manager<sup>737</sup>. La démultiplication en œuvre ne concerne plus alors simplement la pratique coaching, mais également le savoir-être générique d'un manager apte à faire grandir ses collaborateurs. Ce processus devrait alors intégrer les contraintes organisationnelles où la gestion du temps reste une difficulté alors même que le coaching suppose un investissement en la matière. En déléguant en quelque sorte la responsabilité, parfois la charge de la motivation à l'individu au travers de la relation managériale qu'il entretient avec ses

---

<sup>737</sup> Voir par exemple Goudsmet *et al.* (2003) à ce sujet.

collaborateurs, la fonction RH traduit effectivement ces mouvements de décentralisation et d'individualisation relevés *supra*. Il s'agit alors de ce que Alexandre considère comme une forme de *sous-traitance managériale*.

Suffira-t-il alors de faire confiance aux séminaires de formations internes offertes aux managers-coachs pour assurer les ressources ? En quoi seront-ils différents des séminaires préalablement intitulés management d'une équipe ? Le coaching peut certes constituer une démarche interne d'optimisation de la performance, quand le manager endosse la posture du coach, éventuellement à temps partiel, ce qui suppose de sa part une grande plasticité comportementale. Mais la ligne de partage entre l'attitude managériale et l'attitude coach peut se révéler confuse au double risque de voire le coach externe accomplir le travail normalement dévolu au manager, ou de voir le manager ne plus savoir accomplir son travail de contrôle sous prétexte de coaching.

Ces réflexions appellent des études en entreprises, afin de mieux analyser, voire accompagner par la recherche action des démarches de coaching externe et interne. Elles invitent également au plan théorique à revisiter les recherches sur le leadership.

### *Recommandations induites par la recherche sur le profil attendu des coachs par les entreprises clientes*

A l'heure où le coaching, avec le recul de l'observation des dernières années, semble définitivement vouloir, pouvoir et peut-être devoir pénétrer les organisations professionnelles, il semble pertinent de formuler quelques recommandations aux *acteurs de la GRH* comme les nomme P. Louart (2005) lors du choix d'un coach. Les recommandations portent sur les qualités et compétences attendues chez un coach ; elles considèrent quatre plans appelés à se conjuguer dans la pratique, lors du choix d'un coach par le donneur d'ordre par exemple. Ces quatre plans peuvent eux-mêmes se situer dans la lignée de la réflexion menée sur le leadership (voir chapitre 2, § 3.2.) et s'apparenter aux quatre talents distingués par F. Pedone (2004) dans la lignée de Zaleznick (1977)<sup>738</sup> :

1. **Le talent intrapsychique** : ce talent suppose un coach capable d'intériorité pour réveiller au besoin celle de l'*alter ego* qu'est le coaché ; il est apte à développer une conscience réflexive sur sa propre pratique pour stimuler une démarche identique chez son interlocuteur. Le coach doit pouvoir penser son propre pouvoir d'influence et les dangers de ses propres passions. Il est aidé par la supervision de sa pratique de coaching, notamment parce que la supervision aide à la gestion du transfert et du contre-transfert, propres à toute relation, notamment thérapeutique. Par ailleurs, les groupes de pairs, la pratique de la co-vision<sup>739</sup>, les clubs d'échange et de réflexion semblent des modérateurs

<sup>738</sup> Pedone (2004) s'appuie sur Zaleznick (1977) qui distingue ce qui différencie les leaders des managers. A ce propos Northouse (2001, p. 10) écrit : « Leaders change the way people think about what is possible » .

<sup>739</sup> Le groupe du Lispach qui a participé à la démarche confirmatoire (voir § 2 de la conclusion du chapitre 4) s'est constitué principalement autour de cet objectif de co-vision. L'enjeu est de partager une situation



intelligents à la toute-puissance qui risque d'être revendiquée par certains coachs (et dont pourraient avoir besoin certains managers<sup>740</sup>).

2. **Le talent social et politique** : Un coach porteur d'une véritable philosophie de l'action, éloigné des savoirs de magiciens ou des savoirs sacrés<sup>741</sup> mais conscient des jeux, notamment de pouvoir dans lesquels il peut intervenir. Il s'agit pour le coach de comprendre le fonctionnement du système économique et social que constitue l'entreprise où il intervient. Il offre un regard enrichi (la fonction miroir) à la personne ou aux groupes qu'il accompagne, et qui sont en général porteurs d'une autorité formelle, susceptible d'influer sur le système. Le coach aide au passage entre vision à l'action, au-delà des barrières internes, notamment défensives telles qu'elles ont été soulignées par Argyris<sup>742</sup>.
3. **Le talent cognitif** : Un coach capable de discernement sur l'entreprise, au sens pascalien, sans la condamner ni l'encenser, en s'éloignant des métaphysiques de l'action pour mieux tâtonner en intelligence de contexte et accompagner le cheminant qu'est le coaché. Il s'agit pour le coach de pouvoir interpréter le monde pour savoir quels buts l'organisation doit viser en interrogeant et écoutant son interlocuteur. Cette fonction de discernement est elle-même le produit d'un apprentissage personnel et expérientiel intégré, mais non figé, car propre à s'enrichir au contact de l'accompagné. Le coach est alors congruent, apte à apprécier en intelligence de contexte, donc aussi en intelligence des représentations du coaché, les situations problématiques. Cette congruence, dans sa mise en œuvre cognitive s'apparente au principe de traduction, mis en exergue par B. Latour (1989), susceptible de permettre le passage d'un monde à l'autre. Le travail de recadrage (au sens technique PNL) parmi les différentes cartes du monde, peut alors s'effectuer d'autant mieux que la compréhension est effective entre les parties et que le principe de traduction est intégré à la pratique.
4. **Le talent éthique** : Le coach est capable d'interroger sur les finalités des décisions et des actions. Le pouvoir organisationnel confère une réelle responsabilité envers autrui que le coach doit aider à représenter. Le coach est structuré par une éthique, nourrie d'espérance et de lucidité conjuguées. Il est alors capable d'une véritable démarche philosophique existentielle comme questionnement moteur. Dans la tradition existentielle, la crise devient l'occasion de déployer le courage de faire face et le courage de créer.

Le tableau ci-dessous reprend les talents qui viennent d'être répertoriés et propose de distinguer pour chacun d'eux les éléments d'appréciation que peut utiliser l'entreprise qui envisage le recours à un coach.

---

problématique individuelle, vécue au plan professionnel, avec les autres membres du groupe. Le bénéficiaire est d'échanger avec les autres participants et de bénéficier de leur vision de la situation ce qui permet la co-vision. L'ensemble peut être structuré par des rôles déterminés que prennent explicitement les participants qui se veulent acteurs, ce qui se traduit par une mise en scène pour faciliter le processus de co-vision.

<sup>740</sup> Voir à ce sujet Haubold (2004).

<sup>741</sup> Voir à ce sujet Le Moigne (2000) : « Quand savoir devient comprendre, désacraliser la science pour responsabiliser les citoyens ».

<sup>742</sup> Voir chapitre 4, § 1.1.4.

<i>Talents du coach</i>	<i>Éléments d'appréciation par l'entreprise cliente</i>
<i>Intrapsychique</i>	Le coach a fait un travail de développement personnel. Il s'est formé au coaching. Il est supervisé dans le cadre de sa pratique de coaching.
<i>Social et politique</i>	Le coach a une connaissance effective de l'entreprise, du management et des hommes. Il est expérimenté. Son CV en témoigne.
<i>Cognitif</i>	Le coach aide à contextualiser et à clarifier la demande de l'entreprise lors des entretiens préalables au coaching. Il est capable d'expliquer sa démarche. Il maîtrise ses outils.
<i>Éthique</i>	Le coach est apte à bâtir un contrat pertinent et réaliste avec l'entreprise. Il peut afficher la dimension déontologique de sa pratique. Il est membre d'un groupement professionnel.

**Tableau 76 :** Éléments d'appréciation des talents du coach

Au-delà de cette synthèse qui privilégie une lecture relative aux talents du coach, il importe cependant, en définitive, de rappeler que le résultat d'un coaching reste un résultat contextualisé et conjoint, où il importe de souligner la responsabilité et la liberté de chacune des parties prenantes. Cette responsabilité a été qualifiée de *limitée* et cette liberté a été qualifiée de *marginale* dans le chapitre 4. Ces qualificatifs sont ici rappelés pour éviter la tentation prégnante d'attribution personnalisée quant à la réussite ou de l'échec d'un coaching. Le contrat tripartite qui semble devenir la formule normative, du moins dans le coaching externe<sup>743</sup>, engage trois parties, chacune devant alors adopter la posture adéquate. Il y a d'abord l'intelligence de la demande officielle du ressort du donneur d'ordre chargé d'objectiver la démarche coaching ; il y a ensuite la pertinence de la démarche, du ressort principal du coach par la maîtrise du processus relationnel tout au long des séances ; il y a enfin l'ouverture du coaché à une forme nouvelle d'apprentissage et de développement des compétences dans une réflexivité accompagnée de son action professionnelle, pour peu qu'il accepte une levée de ses barrières défensives.

### 3. Les limites de la recherche

*Un travail sur les discours plus que sur les pratiques, questionnant un coaching générique dont les déclinaisons spécifiques sont peu apparues, dans une démarche d'essence qualitative qui invite à présent à la mesure du résultat.*

Le travail effectué sur le phénomène coaching, traité dans une perspective complexe, avec une approche ouverte sur plusieurs disciplines a remis en lumière et en conscience l'inéluctable liaison entre des concepts comme social et économique, entreprise et société, individu et organisation, mais aussi vie et mort, sacré et profane, passé et futur. Le coaching a ainsi été apprécié dans une perspective générique au service de la gestion, permettant alors d'isoler la *praxis* que figure l'accompagnement des managers dans les entreprises.

<sup>743</sup> Voir chapitre 1, § 2.4.1.2.

La polarisation sur les pratiques discursives, par le canal oral ou écrit, peut constituer une source d'information fiable, mais avec des bémols, pour deux séries de raisons. En premier lieu, certaines recherches sociologiques ont établi la différence existant entre travail prescrit et travail effectif, montrant l'existence d'une rationalité *pathique* selon l'expression de Dejours (1998) trop souvent sous-estimée dans la théorie de l'action. Subjectivité et objectivité produisent un écart, sans pouvoir considérer une vérité qui serait plus forte d'un côté ou de l'autre, qu'il s'agisse d'une description subjective ou d'une description gestionnaire (p. 58).

En second lieu, la distorsion *communicationnelle*<sup>744</sup> qui serait une pratique non seulement intentionnelle, mais d'essence stratégique selon Dejours, relevée là aussi par certains courants de recherche, peut être considérée comme une stratégie complexe ayant pour mission de produire et de contrôler les pratiques discursives en œuvre sur tous les acteurs (p.71). Il y aurait alors un *mensonge institué*, auquel le coaching pourrait apporter sa contribution plus ou moins volontaire.

D'autre part le phénomène coaching est considéré dans une perspective large, permettant d'envisager en quelque sorte une pratique plus générique que spécifique, à partir d'une lecture plus épistémologique que praxéologique, d'où un manque certain sur ce dernier aspect – la dimension instrumentale du coaching -. Entre coaching externe et coaching interne, entre le coach de dirigeant et le manager coach, les différences sont importantes et n'ont été que peu mises en exergue dans ce premier travail contributif à une connaissance générale du coaching.

Enfin le recours principalement à une démarche qualitative appelle à présent une démarche qui puisse s'appuyer également sur un certain nombre de mesures, que ce soit pour apprécier plus en profondeur la réalité économique du coaching ou encore sa performance et sa rentabilité dans un souci de performance gestionnaire. A ce propos, comme pour la formation se pose la question récurrente de l'évaluation du coaching.

#### 4. Les prolongements envisagés

Au vu de ces principales caractéristiques de la recherche qui sont à la fois des limites mais également des appels à prolonger la démarche entreprise, trois types de prolongements sont ici proposés. Le premier appelle une modélisation systémique, au-delà de la représentation ordonnée des connaissances auquel a abouti le travail de thèse. Le deuxième invite à tirer les conséquences des besoins en matière d'apprentissage auxquels répond la démarche coaching pour envisager des évolutions dans l'enseignement à la gestion et la formation au management. Le troisième interroge la dimension instrumentale du coaching qui n'a été qu'effleurée dans la thèse.

---

<sup>744</sup> Dejours emprunte le terme à Habermas (p. 71).

#### 4.1. Vers une modélisation systémique

L'approche système constitue un instrument d'intelligibilité qui a déjà été en partie mise en œuvre dans la recherche menée, mais qu'il importerait de poursuivre dans une double perspective d'une part de modélisation, au-delà de l'approche configurationnelle de l'objet de recherche, et d'autre part de quantification au-delà de l'approche qualitative déployée. Selon J.-L. Le Moigne (1999, p. 82) le principe de la modélisation systémique repose sur une « *Organisation irréductible à une énumération ordonnée, qui exprime les dialectiques de la perception-modélisation : à la fois synchronique et diachronique, ordonnée et désordonnée, mémoire et projet, syntaxe et sémantique, s'exprimant dans une pragmatique de la modélisation de la connaissance active* ». Par ailleurs, la définition que fournit Le Moigne (2003, p. 5) de la modélisation, permet de la considérer comme une « *Action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ses projets d'actions possibles* ». Préalablement, Le Moigne (2003, p. 3) précise que le travail d'interrogation opéré se fait sur les représentations des phénomènes et non directement sur les phénomènes : « *Nos interrogations ne portent pas sur les phénomènes eux-mêmes, mais sur les multiples représentations (les modèles conçus) que s'en construisent les acteurs concernés. L'intelligibilité n'excluant pas l'imprévisibilité, la complexité est alors une propriété attribuée, délibérément, par les acteurs aux modèles par lesquels ils se représentent les phénomènes qu'ils déclarent complexes* ».

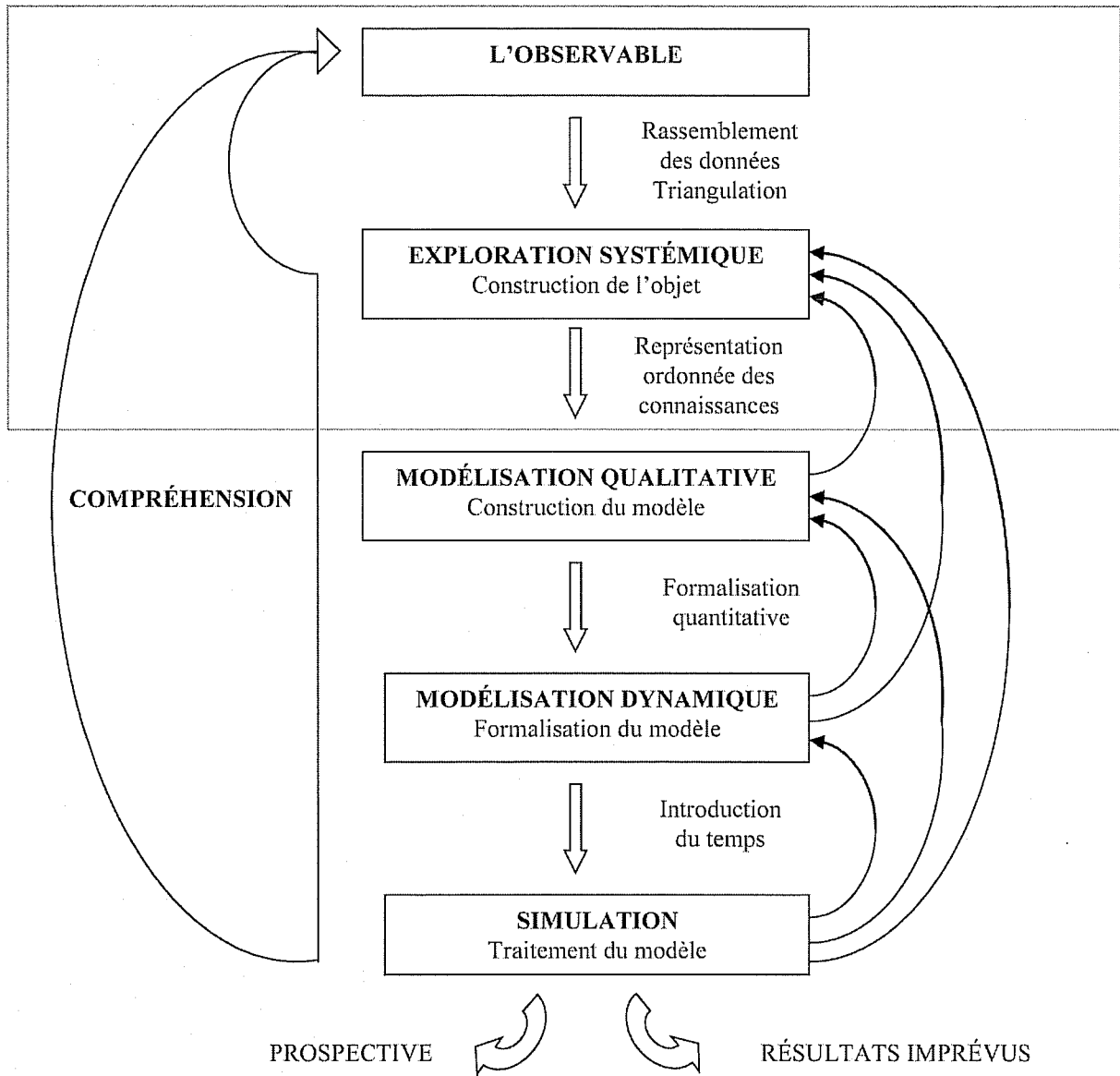
Au-delà du principe de la modélisation systémique, ainsi que les difficultés<sup>745</sup> qui lui sont attachées, il est nécessaire de souligner un second principe (Le Moigne, 1999). Il s'agit du principe d'action intelligente<sup>746</sup>. Les ressources de la seule logique déductive formalisée, classiquement utilisée, laissent alors place à toutes les ressources du raisonnement dialectique, « *dés lors qu'elles sont reproductibles* » précise Le Moigne (1999, p.85). Au lieu d'être démontrées, les connaissances sont argumentées, constructibles et reproductibles.

Ces quelques éléments ici très-rapidement rassemblés ont le mérite de souligner le travail de synthèse de fond réalisé par Le Moigne pour tenter la définition théorique d'une approche systémique transdisciplinaire. Cette approche transdisciplinaire relève le défi de ce que Donnadiou et Karsky (2002, p.11) appellent « *la grande aventure intellectuelle de la fin du*

<sup>745</sup> Ces difficultés peuvent être également considérées comme des permissions pour le chercheur, chercheur qui renonce à définir la Vérité, au profit de la construction de modèles pertinents mais ni exclusifs, ni absolus.

<sup>746</sup> Le Moigne propose de plagier les principes mis en œuvre dans la démarche classique des épistémologies positivistes et réalistes pour définir ceux des épistémologies constructivistes. Il évoque ainsi le second principe leibnizien dit « principe de raison suffisante » et en propose une reprise sous l'appellation de « principe de raison intelligente ». Ceci étant, l'imprécision du terme « intelligence » et le risque de provocation sous-jacent vis-à-vis des tenants des épistémologies positivistes, invite l'auteur à adopter l'appellation de « principe d'action intelligente ». Cette appellation fait écho aux discours de Simon et Newell (1976), aux travaux antérieurs de Dewey (1993) initialement publiés en 1938, et aux développements de Grize.

XX<sup>ème</sup> siècle qui aura été la découverte de l'extraordinaire complexité du monde qui nous entoure ». L'approche systémique devient alors une nouvelle manière de voir le monde et elle s'incarne dans le processus de modélisation.



**Figure 33** : Les étapes de la démarche systémique

(source Donnadiou et Karsky, 2002, p. 84)

L'encadré noir dans la figure ci-dessus circonscrit le travail finalement réalisé dans la thèse. La démarche poursuivie adopte la logique système, mais elle est restée cantonnée à une exploration systémique. Cette exploration systémique a abouti à une *représentation ordonnée des connaissances* par la configuration proposée pour finaliser la construction de l'objet de recherche.

Une modélisation d'essence qualitative fait suite à une exploration systémique qui tente la meilleure observation possible d'un objet observable. Elle est essentiellement descriptive ou topologique et ne comporte qu'une faible valeur prédictive. Pour comporter une valeur

prédictive, la modélisation qualitative doit se poursuivre par une modélisation dynamique au travers d'une formalisation quantitative. La modélisation dynamique quantitative est elle-même suivie par une simulation, c'est-à-dire un traitement du modèle, au travers de l'introduction du temps et grâce à l'usage et la puissance de l'outil ordinateur. C'est la simulation numérique qui pousse à son degré ultime la modélisation. Mais Donnadieu et Karsky (2002, p. 86) reconnaissent qu'elle est peu aisée dans le champ des SHS : « *Il faut alors savoir limiter la démarche au stade de la modélisation qualitative, voire de la simple exploration systémique. Mais même incomplète la démarche se montre le plus souvent fructueuse et riche d'enseignements* ».

#### **4.2. Vers une évolution de l'enseignement au management : de l'expertise à la médiation**

La production de cette thèse, au regard de l'objet de recherche, s'inscrit comme un outil de réflexion délibérée au service de l'action, rappelant la nécessité de *faire pour comprendre* et de *comprendre pour faire*. Cette double dynamique nourrit en effet la démarche coaching. La question clé que la *praxis* coaching pose aujourd'hui au gestionnaire, qu'il soit chercheur ou praticien est moins celle de son efficience intrinsèque que celle de sa pertinence contextualisée dans le processus d'apprentissage individuel, inscrit dans le schéma organisationnel, au service d'une action collective. Mais le coaching interpelle le gestionnaire sur un mode inédit, parce qu'il s'inscrit à l'instar des démarches d'accompagnement, dans le champ de la réflexion sur la médiation et non plus dans celui de l'expertise (Lerbet-Séreni, 2000).

Formation au management et management sont profondément liés et l'un ne pourra évoluer sans l'autre souligne Mintzberg (2004) : « *The business schools themselves need to be reconceived, including a metamorphosis into management schools. But will these agents of change be able to change ?* » interroge l'auteur avec ironie. En France, la formation à la gestion repose à l'heure actuelle sur deux grandes instances d'enseignement qui entretiennent des relations plus ou moins faciles, les universités d'une part, avec les IAE notamment, et les écoles de commerce ou de management d'autre part qui partagent avec les écoles d'ingénieurs un système de préparation spécifique. Les véritables enjeux se situent probablement au-delà de l'hexagone dans un cadre élargi, dominé par un référentiel anglo-saxon, où la recherche académique semble être le vecteur clé de reconnaissance : « *70% des articles publiés dans les revues de recherche en gestion les plus cotées sont signés par au moins un auteur établi aux Etats-Unis entre 1991 et 2002, le fait étant que 95 % d'entre elles sont américaines. Les revues les plus cotées le sont à travers une procédure quantitative (donc supposée objective) largement régulée par les universitaires et institutions qui se situent au sommet du dispositif* » souligne V. de Gaulejac (2005, p. 47)<sup>747</sup>.

Au regard des apports de la thèse et de la réflexion menée sur le coaching comme vecteur original d'apprentissage, il semble indispensable que l'enseignement en gestion puisse favoriser une véritable méthodologie de la réflexivité de l'acteur en formation. Cette

<sup>747</sup> V. de Gaulejac reprend les propos de Jean-Claude Thoenig (*Sciences Humaines*, hors série n° 44, mars-avril-mai 2004).

réflexivité devrait porter sur l'action entrepreneuriale au sens large pour les apprentis managers et sur leur propre action managériale pour les praticiens en activité. Il s'agit, dans la lignée pascalienne, de travailler à bien penser pour mieux agir. Il s'agit d'apprendre par l'action, « *by enabling managers to reflect on their own experience* » (Mintzberg, 2004, p. 3). Il s'agit encore de favoriser l'accès à l'autonomie (qui ne sera jamais comme le souligne Morin que le processus actif de dépendances assumées). Cette réflexivité, telle qu'elle pourrait être activée par la démarche coaching, suppose au sens propre la capacité de la conscience à se prendre pour objet, et ce sur différents plans, *macro, méso* et *micro*.

*Au plan macro*, nous avons considéré que l'étude du phénomène coaching en entreprise nécessite la prise en compte de l'encastrement de l'ensemble dans la société, que cette société soit considérée comme moderne ou postmoderne. La réflexion de Bonny (2003, p. 218) semble alors précieuse et sage pour tout acteur en charge de manager, donc en posture de responsabilité : « *De quelque façon qu'on l'aborde, l'analyse de la civilisation dite moderne, porte sur un objet de réflexion hautement controversé dans lequel nous sommes nécessairement impliqués, en tant que participant et pas seulement en tant qu'observateur* ». L'époque actuelle est particulièrement difficile à déchiffrer, dans la mesure où sur plusieurs registres différents, des références antérieures sont remises en cause, tant au plan individuel que collectif. Ainsi au plan personnel, le rapport à soi et aux autres est marqué pour chacun, à des degrés divers par un accroissement de la contingence et de l'incertitude, même si en parallèle se multiplient des possibilités autour de la construction identitaire et des liens sociaux. Réflexivité et subjectivité gagnent du terrain. Au plan collectif, révolution néolibérale et globalisation des circuits économiques génèrent un climat de concurrence généralisé. L'apport des technologies fabrique des *nouveaux* nouveaux mondes<sup>748</sup> qui ne sont pas d'essence géographique *a priori* tout en impliquant la planète. Les innovations engendrent inédits et questionnements. L'élaboration d'une théorie générale de la société semble difficile, mais se contenter de décrire et d'analyser des réalités circonscrites et localisées serait un renoncement.

*« Une société véritablement démocratique met en question tout sens prédonné, et où, de ce fait même est libérée la création de significations nouvelles. Et dans une telle société, chaque individu est libre de créer par sa vie le sens qu'il veut (et qu'il peut). Mais il est absurde de penser qu'il peut faire cela hors de tout contexte et tout conditionnement socio-historique. L'individu individué crée un sens, pour sa vie, en participant aux significations que crée sa société, en particulier à leur création, soit comme « auteur », soit comme « récepteur » (public) de ces significations. Et j'ai toujours insisté sur le fait que la vraie « réception » d'une œuvre nouvelle est aussi créatrice que sa création ».*

C. Castoriadis (1996, p. 21).

<sup>748</sup> Bonny (2004, p. 219) précise que l'expression est de Balandier (2001) qui souhaite distinguer les *nouveaux* nouveaux mondes induits par la technologie, des nouveaux mondes issus des découvertes géographiques.

**Au plan méso**, l'étude de la praxis coaching interpelle la main visible de la gestion face à celle invisible du marché, tant pour les pratiques de management, que pour les pratiques de recherche.

*« Il faudra bien un jour cesser d'incriminer les phénomènes en n'osant souvent en nommer les responsables, pour reconnaître qu'une mode n'est ni bonne, ni mauvaise en soi, mais qu'elle peut permettre les pires perversions, illusions, voire les meilleurs apprentissages. Il faudrait s'interroger sur la responsabilité des managers, leur formation, leur capacité à être plus critiques, pour autant qu'ils y aient intérêt. Il faudrait peut-être aussi s'interroger sur la concurrence aux modes que pourrait constituer une recherche plus « agressive ». Cela reviendrait à reconnaître la responsabilité de chacun dans ces phénomènes de mode ».*

M. Thévenet (2003b, p. 926)

L'entreprise est de nature à occuper une fonction non seulement légitime et pertinente dans la société humaine, mais elle est également porteuse d'images propres à nourrir les modalités de vie collectives. Il devient nécessaire de dépasser les métaphysiques de l'action au profit de théories de l'action collective comme le propose A. Hatchuel (2002), et d'user de la rhétorique inhérente à l'action argumentée et collective pour la construction de mythes rationnels propices. L'entreprise ne peut cependant exercer une influence que dans son artefactualité, sans transcendance, sans éternité, sans vérité. En revanche cette artefactualité explique l'invention des doctrines sur le management, qui sont tout à la fois conséquences et conditions de cette artefactualité. Sans déterminer l'action, les doctrines permettent une réflexivité sur cette action. Le coaching en tant que vecteur circonstanciel au service de l'action prend alors une place modeste mais effective en tant qu'outil au service du projet entrepreneurial. Et il peut le faire parce qu'il est perçu comme légitime en tant que *praxis*.

**Au plan micro**, la prise en compte de l'engouement pour le coaching, notamment dans sa dimension de développement personnel et professionnel peut être d'abord entendue comme la reconnaissance des savoirs préexistants chez tout individu.

*« Généralement sur les questions de motivation, de vision, d'imagination et de direction, les gens en savent plus qu'ils ne croient. Il s'agit souvent d'une connaissance subjective, d'une connaissance différente de celle qu'on acquiert dans des programmes formels. C'est une connaissance sentie, expérientielle, intuitive, inconsciente, une connaissance cachée, couverte, mais qu'on peut découvrir toute sa vie. Il arrive même qu'on comprenne de cette façon des phénomènes qu'on n'est pas parvenu à expliquer encore de façon satisfaisante (pour soi et pour les autres). »*

L. Lapierre (1992, p. 263)

Tout savoir est alors proposé, à des néophytes<sup>749</sup> ou à des praticiens en activité plus ou moins expérimentés, dans le respect des savoirs antérieurs ou implicites. Le coaching peut alors être

<sup>749</sup> Nous employons ici volontairement le mot de néophyte plutôt que celui de profane (pour parler des apprenants en formation initiale), afin de souligner à quel point, en matière de relations professionnelles, les savoirs antérieurs en matière de relations humaines restent acquis.



lu comme un moyen répondant au besoin de lutter contre l'éclatement de l'être humain, notamment engendré par le morcellement des savoirs (Chanlat, 1992). Par exemple comme le propose R. Déry (1992, p. 113) : « *Il serait peut-être important que les écoles de gestion cessent de centrer leurs cours de gestion sur la résolution de problèmes en fonction du traitement de l'information et mettent de l'avant des cours d'argumentation. Ces cours pourraient favoriser l'apprentissage de différentes techniques d'argumentation* ». Argumenter pour convaincre, mais encore plus argumenter pour comprendre les représentations<sup>750</sup> en œuvre et partant mieux se comprendre soi-même. Il s'agit de lutter contre l'éclatement de l'être humain et d'unir le moi fragmenté, par la contradiction même. L'utilisation alors du silence et de quelques histoires telles qu'elles racontées par le sage Gaelin dépeint par K.K. Smith (1996) pourraient structurer une forme de coaching<sup>751</sup>. Faut-il alors voir dans le coaching un moyen d'intégrer le non-enseignement proposé par Rogers (1975, chapitre X) comme favorable à l'apprentissage centré sur l'élève ?

Ces trois dimensions *macro, méso, micro*, sont ici relevées parce qu'elles sont induites par le processus de réflexion volontairement large, mené dans la thèse, brassant plusieurs disciplines et mobilisant plusieurs échelles d'observation. L'ensemble fait également écho au contenu même de l'objet de recherche au service de la gestion. Le coaching en tant que levier d'un questionnement existentiel, mais également en tant que doctrine apte à légitimer le renouvellement des pratiques managériales, se traduit par une démarche de co-construction qui pourrait apporter une pierre significative à la praxis que constitue la formation au management tant dans ses processus que dans ses contenus.

A titre d'application<sup>752</sup>, il semble judicieux de reproduire le schéma conceptuel que propose Mintzberg (2004) qui rappelle que « *everything an effective manager does is sandwiched between action and reflection in the mind. (...) But reflecting and acting about what?* ».

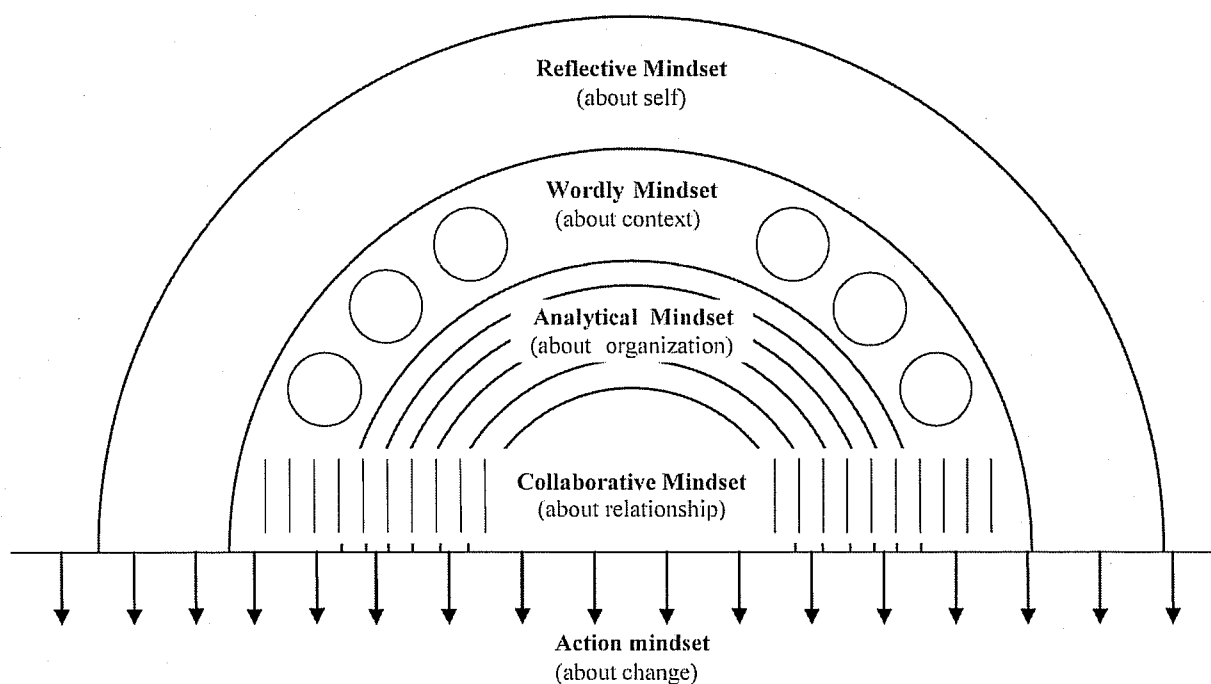
Plusieurs niveaux de réflexion et d'action sont concernés dans la formation au management<sup>753</sup>. Ils remettent en cause selon Mintzberg la classique structure fonctionnelle qui a dominé et domine encore le monde de la formation au management. Les cinq niveaux ci-dessus sont eux-mêmes entrelacés, mais ils permettent par la distinction opérée de construire une architecture stable et large au plan conceptuel. Les deux niveaux englobants (*reflective mindset about self et action mindset about change*) semblent novateurs au regard des approches classiques de formation au management et judicieux au regard de ce sur quoi travaille la *praxis* coaching.

<sup>750</sup> Les représentations sont alors à la fois des processus et les contenus plus ou moins stabilisés issus de ces processus.

<sup>751</sup> Voir annexe 7.

<sup>752</sup> Rappelons préalablement les travaux de l'équipe franco-canadienne (Paquet et Gélinaud, *Le management en crise Pour une formation proche de l'action*, 1991) ; ce travail a permis la mise en relief des différents types de connaissances nécessaires au management, dont la précieuse connaissance issue de l'action.

<sup>753</sup> Mintzberg s'appuie sur l'expérience développée dans la formation IMPM (International Master Program in Practising Management) qui se déroule sur 5 pays différents (Lancaster en Angleterre, McGill au Canada, Bangalore en Inde, Japon et Corée, l'Insead en France).



**Figure 34** : Une structure pour l'enseignement du management  
(source : Mintzberg, 2004, p. 283)

Le premier niveau (*managing self – the reflective mindset*) ouvre la démarche de formation selon l'adage prêté à Lao Tseu et ainsi rappelé par Mintzberg (p. 299) : « *knowing others is intelligence ; knowing yourself is true wisdom* ». Pour développer une tournure d'esprit réflexive, les participants sont invités à polariser leur attention sur eux-mêmes, leur travail, leur univers, pour apprécier la façon dont ils pensent, agissent et managent. Ils portent également attention à la façon dont ils se débrouillent en quelque sorte avec le stress inhérent au métier de manager. Ils sont également invités à considérer comment ils peuvent apprendre au travers de leur expérience même, par un accroissement de leur capacité au discernement, par l'exercice d'une pensée moins conventionnelle plus critique sur les modes de pensée générateurs de sens dans le monde. Par ailleurs, le dernier niveau de formation (*managing change – the action mindset*) se veut sortir des sentiers battus<sup>754</sup> et travaille sur trois plans : un plan macro en lien avec les décisions stratégiques majeures, un plan micro, en lien avec le management de proximité et un plan personnel, en lien avec les styles de management exercés.

Quand le professeur ou le formateur renonce au recours direct à son expertise, pour favoriser un processus de médiation au service de l'apprentissage des participants, il emprunte à l'attitude coach. Il favorise une *praxis* (action de l'homme sur l'homme) au travers de la relation psychopédagogique (le processus) au détriment des contenus classiques balisés. Ce renoncement à l'expertise et cette ouverture au possible de l'apprentissage semble, en tant que

<sup>754</sup> Mintzberg considère qu'il s'agit moins de parler sur le changement, à l'aide d'études de cas balisées et extérieures, que de favoriser une démarche réflexive des participants sur leur action. Il s'agit de travailler sur la réalité même des acteurs de la formation, tels qu'ils sont insérés dans leur monde, de le comprendre pour mieux agir dessus.

marque distinctive du coaching, ouvrir la voie à un renouvellement des pratiques de formation au management.

### ***4.3. La dimension instrumentale du coaching en question***

D'après le travail de synthèse effectué par Angel et Amar (2005), le coaching, au plan praxéologique, est au croisement de deux champs principaux, l'entreprise et la relation d'aide ; au plan théorique, il emprunte globalement à deux grands champs qui sont celui de la théorie des organisations et celui de la psychothérapie.

De son côté, la démarche de thèse a privilégié une approche anthropologique du management, refusant une stricte lecture en terme de comportement organisationnel (voir chapitre 2), ce qui a favorisé une posture générale de recherche plus épistémologique que praxéologique tout au long du travail mené. Mais il importe tout de même d'envisager *in fine* la pertinence et l'efficacité de l'instrumentation coaching au regard de la place que cette instrumentation occupe dans la formation des coachs, dans leurs écrits, et dans leurs pratiques. Mais il s'agit également d'inviter le collectif des praticiens coachs à une critique épistémologique interne sur leurs pratiques.

#### ***Les techniques employées par les coachs***

Le coach oscille entre contenu et processus, à l'interface du quoi et du comment (Angel et Amar, 2005). D'un point de vue pragmatique, la posture du coach présente un intérêt et une richesse, car elle apparaît, au-delà des contraintes d'une situation donnée, comme « *une méthode avec ses outils, une façon d'écouter de questionner, de structurer et de mobiliser, pour faire avancer, conjointement avec le coaché, une problématique* » (p. 116).

Dans la thèse, la nature instrumentale de la *praxis* coaching n'a été abordée qu'en filigrane, notamment dans le chapitre 1 (plus particulièrement en section 2) et relevée dans le chapitre 3 où les références à des méthodes ou techniques comme la programmation-neuro-linguistique (PNL) et l'analyse transactionnelle (AT) sont récurrentes. D'autres techniques comme l'Analyse Systémique, la Process Communication, l'Énéagramme ont également émergé<sup>755</sup>.

Par ailleurs, il convient d'enregistrer, dans la littérature professionnelle, un relatif consensus qui transparait au fur et à mesure que la production s'étoffe, dans une dynamique de capitalisation, voire de mutualisation des apports en matière de techniques et d'instrumentation du coaching. Rappelons que la mission première d'un ouvrage issu de la littérature coaching a été éclairée dans le chapitre 3<sup>756</sup>, comme une réponse de type pédagogique à une question générique ainsi formulée : *comment faire ?*

<sup>755</sup> Rappelons que les références étaient répertoriées à partir des noms propres (identifiés par une lettre initiale majuscule) et que certaines techniques ont pu être sous-estimées au regard de leur présence réelle dans les écrits des praticiens.

<sup>756</sup> Voir chapitre 3, § 2.1.

G. de Bourmont (2005) ancien Président de la SFCoach<sup>757</sup> a réalisé une enquête récente auprès des coachs accrédités de la société, coachs que l'on peut par conséquent considérer comme les plus expérimentés parmi leurs pairs. Le tableau ci-dessous reprend d'une part dans la deuxième colonne les pourcentages de coachs déclarant spontanément utiliser une technique donnée, et la troisième colonne reprend les chiffres issus de la littérature coaching sur la période 1992-2003.

Techniques répertoriées	Pourcentage de coachs accrédités de la SFCoach déclarant spontanément utiliser la technique (de Bourmont, 2005)	Présence de la technique (nb de livres, nb de références) dans la littérature coaching (1992-2003) (chapitre 3)	Principaux auteurs porteurs de la technique dans la littérature coaching
Approche système	32 %	(5, 11)	Cardon (2003) Malarewicz (2003)
Analyse Transactionnelle	23 %	(13, 17)	Lenhardt (1992, 2002) Delivré (2002)
Énéagramme	5 %	(4, 30)	Longin (1998)
Gestalt	nc	(12, 32)	Higy-Lang et Gellmann (2000)
MBTI	15 %	(6, 19)	
Programmation neuro linguistique	32%	(17, 110)	Colonna (2002) Fourès (2003) Emmenecker et Rafal (2004)
Process Communication	10 %	ns	

Cette dimension instrumentale prégnante, appuyée par des techniques reconnues, parfois revendiquées par la profession, demande une réflexion en matière de cohérence interne. Pour permettre au moins un éclairage sur les leviers d'instrumentation du coaching, les deux techniques les plus fréquemment référencées que sont la PNL et l'AT, sont ici appréciées principalement à l'aide des apports de la littérature académique qui émerge récemment sur le coaching (Louart, 2002 ; Angel et Amar 2005) et dans laquelle ces techniques sont prises en compte quant à leur pertinence lors d'une démarche de coaching.

Selon G. Jaoui<sup>758</sup> (1997), la préoccupation centrale de Eric Berne, fondateur de l'AT à la fin des années 50, « était de faire de ses patients des partenaires actifs de leur propre changement, de les respecter dans leurs capacités à comprendre, à partager le savoir avec leur thérapeute, à utiliser leurs ressources propres pour changer ». Cette posture fondamentale d'accord simultané et effectif avec soi et avec autrui se traduirait dans le langage pragmatique de l'AT par une position de vie OK+/OK+, en accord avec soi et avec les autres.

<sup>757</sup> Gérald de Bourmont a succédé à Alain Gherson en 2001 ; et Joël Brugalières a pris le relais en 2003.

<sup>758</sup> Gysa Jaoui est TSTA ce qui signifie Teaching and Supervising Transactional Analysis, avec le titre de membre didacticien en AT qui est le degré le plus élevé dans la certification *ad hoc*.

	<i>Analyse Transactionnelle</i>	<i>Programmation Neuro Linguistique</i>
<b>Fondateurs</b>	Eric Berne (1910-1970) psychiatre et psychanalyste dans les années 50	John Grinder et Richard Bandler à partir de 1973
<b>Type de méthode</b>	Système psychothérapeutique d'inspiration humaniste Méthode de gestion des relations interpersonnelles	Méthode de développement personnel à partir de l'observation des interventions des thérapeutes performants (V. Satir, F. Perls, M. Erickson)
<b>Appuis théoriques</b>	La psychanalyse le comportementalisme	Sur un mode éclectique, les théories systémiques, cognitives et humanistes ainsi que la cybernétique et la linguistique
<b>Notions clés</b>	Les trois états du moi (Parent, Adule, Enfant) Les scénarios de vie (plan de vie inconscients hérités de décisions prises dans l'enfance) Les jeux psychologiques répétitifs La position de vie comme construction identitaire de la personne	Synchronisation corporelle et verbale Stratégies mentales Cartes du monde Métaprogrammes Associations et dissociations Recadrage Ancrage et activation de ressources
<b>Objectifs</b>	Favoriser l'autonomie de la personne Mieux comprendre sa complexité interne Mieux comprendre ses interactions avec autrui Générer un processus de changement : - renoncer aux scénarios infantiles - dénouer les jeux bloquants - se libérer des injonctions illusoirs - permettre des rapports constructifs	Mieux ajuster ses communications : - adaptation aux postures gestuelles de l'interlocuteur - prise en compte des préférences perceptives Mieux cerner la structure de ses échanges relationnels Évaluer l'influence exercée sur autrui Faire appel à ses ressources intérieures par des dispositifs d'ancrage corporel
<b>Risque majeur</b>	Devenir un outil de jugement sur autrui	Devenir un outil de manipulation au détriment d'autrui
<b>Utilité mobilisable en coaching</b>	Le développement de l'autonomie, la compréhension des processus communicationnels, l'étude du rapport à l'autre	Une meilleure gestion de la relation à l'autre, la focalisation sur le système de représentations du client, favorisant la perception de ses enjeux
<b>Références clés</b>	Berne (1971, 1975, 1977)	Bandler et Grinder (1981)

**Tableau 77 : Synthèse AT et PNL**  
(à partir de Louart, 2002 et de Angel et Amar, 2005)

Pour F. Camerlynck<sup>759</sup> (1997), la PNL est un modèle génératif de la communication de l'apprentissage et du changement. Leurs fondateurs dans les années 70, Bandler et Grinder, se sont appuyés sur nombre de travaux antérieurs dans le champ de la philosophie, de la psychologie, de la communication. Ainsi, la PNL emprunte aux disciplines que sont la sémantique générale, la grammaire transformationnelle, la cybernétique, l'approche systémique, les travaux de l'école de Palo Alto et les recherches sur le fonctionnement cérébral. Par ailleurs la PNL s'appuie sur l'observation minutieuse du travail d'experts reconnus comme M. Erickson, V. Satir, F. Perls. Au plan philosophique et conceptuel, la PNL développe une vision positive de l'être humain qui se traduit par deux hypothèses fondamentales qui guident et orientent la démarche. D'une part « *la manière dont nous communiquons avec nous-mêmes et avec les autres détermine tout ce que nous obtenons dans*

<sup>759</sup> France Camerlynck est directeur de Repère, centre international de formation à la PNL.

notre vie » ; et d'autre part, « *chaque être humain possède déjà en lui toutes les ressources lui permettant d'effectuer les changements dont il a besoin pour s'épanouir et développer ses potentialités* » explique Camerlynck (p. 99).

### *Quelle pertinence, quelle efficience ?*

Le consensus sur la pertinence d'usage de ces techniques que sont les emblématiques AT et PNL mais aussi leurs consœurs, mériterait cependant d'être discuté, peut-être moins en raison de ce que sont ces techniques, qu'en raison de ce qu'elles induisent lorsqu'elles sont utilisées à des fins de développement personnel sur le terrain professionnel. « *Le développement personnel, même avec la PNL, n'a rien de magique. On ne change pas de vie en deux jours* » souligne F. Camerlynck (p. 102). De son côté, G. Jaoui considère qu'il y a un risque d'effet pervers dans la conjugaison qui s'opère entre développement personnel et formation professionnelle. Une formation au développement personnel suppose une démarche autonome et individuelle. Inscrire cette démarche dans le plan de formation de l'entreprise, à l'intérieur du temps de travail du salarié qui est payé durant le temps de sa formation, peut alors paraître anachronique.

L'appréciation de la pertinence et de l'efficience des techniques en usage dans la *praxis* coaching ne peut être envisagée qu'avec une grande prudence méthodologique : la difficulté de la mesure et de ce qui est effectivement mesuré renvoie à des propositions comme celle évoquée *supra* dans la perspective d'une modélisation systémique ; par ailleurs la difficulté de la mesure invite à interroger les modalités d'évaluation du coaching comme pour la formation autrefois ainsi que le souligne Alexandre (2003).

Ainsi Amado (2002, p. 119) avec une fibre psychosociologique, plaide pour une approche plus existentielle qu'instrumentale ou thérapeutique. L'approche instrumentale peut paraître prévalente chez les coachs néophytes et l'approche individuelle est issue de la psychanalyse et de la thérapie. *A contrario*, l'approche existentielle permet une prise en compte des déterminismes issus des structures sociales. Alexandre (2003, p. 201) de son côté souligne la participation implicite du coaching au « *surinvestissement dans les comportements et les ressorts du seul acteur individuel* », relevant un risque de psychologisation outrancière<sup>760</sup>.

Il est nécessaire de souligner, et c'est ce que cette thèse a voulu montrer, que le coaching ne se réduit pas à une technique ou un ensemble de techniques, ni même à une théorie ou un ensemble de théories. Le coaching emprunte à différentes techniques comme le montrent clairement les deux tableaux ci-dessus. Le coaching est instrumenté certes, mais il ne saurait se réduire à cette instrumentation, aussi sophistiquée soit-elle. En empruntant à ces techniques, mais sans se réduire à elle, le coaching ouvre concrètement un champ d'action à ce qu'il peut être possible de faire évoluer dans ce rapport difficile (parce que dialogique) entre développement personnel et fonctionnement organisationnel au service de la

<sup>760</sup> Cet aspect est abordé dans le chapitre 4

performance. C'est peut-être sur ce dernier terme quasi magique - performance- , que l'accord se réalise, puisque le coaching en entreprise affiche justement sa volonté de se mettre au service de la performance. Mais cet accord par la notion de performance, se fait peut-être au détriment peut-être de l'essence du développement personnel quand il se met au service d'une performance individuelle déconnectée d'une dimension existentielle et spirituelle (Rappin, 2005).

### *La responsabilité des RH en question*

Le lien entre GRH et performance est encore fragile, même si des résultats encourageants se développent (Bayad *et al.*, 2002 ; Le Louarn et Wills, 2003 ; Arcand *et al.*, 2004). Le paradoxe auquel est constamment confronté un DRH peut être alors ainsi formulé : « *admettre que le développement recherché nécessite un processus de longue durée et n'est pas lié à la pratique d'une technique en particulier, tout en recherchant la méthode qui permettra le meilleur retour sur investissement* »<sup>761</sup>.

Le coaching pose, comme les formations au développement personnel, la question de la responsabilité du prescripteur que sont les services RH. En effet, ces prescripteurs parce qu'ils sont financeurs se révèlent être les acteurs clés. Demander alors à ces acteurs clés d'être davantage conscients des enjeux, des limites, des questions posées, n'obèrera nullement la mission gestionnaire qui reste la quête de la performance<sup>762</sup>. Mais cela permettra de mieux envisager la place de l'instrumentation dans la démarche, avec une intelligence compréhensive des situations et de les traiter avec lucidité et discernement évitant tant l'écueil du cynisme que celui de l'angélisme.

Est-il alors encore besoin de souligner la nécessité d'un travail épistémique chez les praticiens d'autant plus nécessaire que la mesure est facile mais que la mesure de ce qui effectivement mesuré est difficile ? Faut-il alors accepter de ne pas tout contrôler<sup>763</sup> et envisager l'idée que le coaching pourrait être une manifestation de cette acceptation par une GRH essoufflée dans sa course à l'instrumentation et à la mesure ? Le coaching est peut-être à cet endroit précis - l'invitation au travail épistémique -, un levier de réflexion (au service de l'action) particulièrement judicieux, alors même qu'il se nourrit d'une batterie de techniques qui valent d'abord pour ce qu'elles permettent de maturation chez les managers accompagnés plus que pour ce qu'elle mesurent effectivement. Ce levier, et il s'agit là peut-être d'un élément distinctif d'un coaching éthique, est activé tant pour le coach que pour le coaché, notamment quand la pratique coaching est liée à une supervision de qualité (voir chapitre 1, § 2.4 sur *le coaching du coach*).

---

<sup>761</sup> *Ibid.* p. 21

<sup>762</sup> Voir chapitre 2, § 2.2.

<sup>763</sup> Voir introduction au dossier spécial sur les formations au développement personnel par Anne Brochec de Centre Inffo (*Actualités de la Formation Permanente* n° 148, 1997).

Les trois brins de la guirlande éternelle rappelée par Le Moigne<sup>764</sup> seront alors pris en compte : pragmatique, éthique et épistémique en étant respectivement liés à l'action, à la médiation et à la réflexivité. La connaissance actionnable porte davantage sur des *Faire* que sur des *Faits* souligne Le Moigne (2000) en ce sens qu'elle est connaissance processus plutôt que connaissance résultat. L'accompagnement est le siège de multiples récursivités rappelle Avenier (2000). Le coaching aide à l'exercice de la représentation de l'action (ou de l'expérience) par le sujet connaissant. Ainsi que le rappelle Mintzberg (2004, p. 313) avec les propos de Aldous Huxley : « *Experience is not what happens to you. It is what you do with what happens to you* ».



Cette recherche sur le coaching, où la conversation entre deux personnes se révèle une ressource clé, est dédiée à tous les *homo loquens* selon l'expression utilisée par Georges Gusdorf dans *La Parole* (1968). Pour Gusdorf, la parole « *désigne la réalité humaine telle qu'elle se fait jour dans l'expression* » (p. 1). Par ailleurs, cette thèse s'achève en 2005, l'année du décès de Paul Ricœur<sup>765</sup> qui nourrissait un goût immodéré pour le dialogue ; le regard de ce philosophe français à la pensée grande ouverte sur le monde et les disciplines, a inspiré la démarche du dernier chapitre de la thèse. Enfin que les dernières paroles de cette thèse qui s'achève soient apportées par les mots d'Edgar Morin, issus du *paradigme perdu*, semble un pâle reflet de la reconnaissance qui est due à cet auteur dont la pensée a nourri la méthodologie déployée au cours de la thèse.

« *Qu'on me permette ici d'abandonner le « nous » conventionnel de l'auteur pour communiquer le sentiment qui s'est fortifié en moi au cours de cette recherche. La pleine conscience de l'incertitude, de l'alea, de la tragédie dans toute chose humaine est loin de m'avoir conduit à la désespérance. Au contraire il est tonique de troquer la sécurité mentale pour le risque puisqu'on gagne ainsi la chance (...) Il est tonique de s'arracher au maître mot qui explique tout, à la litanie qui prétend tout résoudre. Il est tonique enfin de considérer la vie, la connaissance, le monde, l'homme, l'action comme systèmes ouverts* ».

E. Morin (1973, p. 232-233)

<sup>764</sup> Voir figure 30, chapitre 4.

<sup>765</sup> Paul Ricœur est décédé le 20 mai 2005.





---

# A N N E X E S

---

1. LES 53 DEFINITIONS DU COACHING .....	451
2. LES CHARTES COACHING .....	459
3. LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES .....	467
4. LES AUTRES PRODUCTIONS DES AUTEURS COACHING .....	481
5. LES ATELIERS CONFIRMATOIRES .....	485
6. LA CHARTE DE LA TRANSDISCIPLINARITE .....	489
7. MORCEAUX CHOISIS DE SEANCES DE COACHING .....	493

*Les annexes sont présentées dans l'ordre où elles sont susceptibles d'être mobilisées au fil de la lecture de la thèse. Les annexes 1, 2, 3 sont relatives au chapitre 1 ; l'annexe 4 au chapitre 3 ; les annexes 5 et 6 au chapitre 4 ; l'annexe 7 est transversale.*



## ANNEXE 1

# LES 53 DEFINITIONS DU COACHING

*Cette annexe renvoie au chapitre 1, paragraphe 1.2.2.*

### Origine des définitions

27 définitions issues des ouvrages sur le coaching (2, 3, 9, 12-14, 16-22, 25, 29, 31-34, 36, 37, 40, 41, 44, 45, 48, 53).

13 définitions issues de témoignages ou de plaquettes de praticiens (4, 5, 8, 10, 11, 15, 24, 26, 30, 47, 49, 51, 52).

6 définitions issues de la presse professionnelle (23, 27, 38, 42, 46, 50).

4 définitions issues de la littérature managériale (1, 7, 28, 35).

3 définitions issues de la littérature académique (6, 39, 43).

### Les 53 définitions

« 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 Emery, 1998, p.170).

« Le coaching est un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux » (Albert et Emery, 1999, p.14).

« 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, 2001, p. 60).

« 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)

« 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)

« 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).

- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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 œuvre, par exemple pour une négociation » (Catherine Caillard, membre fondateur SFCoach, citée par Caby, 2002, p.76).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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 Vervisch, 2000, p. 10).
- « 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).
- « 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).
- « Le coaching est l'accompagnement d'un manager, d'une équipe ou d'un groupe, par un spécialiste du changement » (définition du Dôjô citée par Hévin et Turner, 2002, p. 23).
- « 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 Gellman, 2000, p. 7).
- « 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).
- « 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, 4ème trimestre 2001).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).
- « 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).

« 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).

« 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).

« 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).

« Le coaching est une relation d'aide mutuelle qui vise à augmenter les résultats et la motivation » (Mercier, 1999, p. 17).

« 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).

« Le coaching est une technique managériale qui se situe au cœur 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).

« 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).

« 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).

« 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, 2001, p. 63).

« 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 » (Rascle, 2001, p. 425).

« 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. 20-21).

« 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).

« ...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).

« 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).

« 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).

« 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).

« 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).

« ... le coaching aide une personne à trouver ou à retrouver sa cohérence personnelle » (Tard, 2002, p. 58).

« 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, Garon Bonvalot, janvier 2000).

« 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, 1994, p. 11).



## ANNEXE 2

# LES CHARTES COACHING

*Cette annexe renvoie au chapitre 1, paragraphe 2.4.1.*

### 2.1. Code de la Société Française de Coaching

Ce code est établi par la Société Française de Coaching exclusivement pour la pratique du coaching professionnel. Il est opposable à tout membre de la Société Française de Coaching. Il vise à formuler des points de repère déontologiques, compte tenu des spécificités du coaching en tant que processus d'accompagnement d'une personne dans sa vie professionnelle.

Ce code de déontologie est donc l'expression d'une réflexion éthique; il s'agit de principes généraux. Leur application pratique requiert une capacité de discernement.

#### Titre 1 - Devoirs du coach

- Art. 1-1 - Exercice du Coaching  
Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.
- Art. 1-2 - Confidentialité  
Le coach s'astreint au secret professionnel.
- Art. 1-3 - Supervision établie  
L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les Membres Titulaires de la Société Française de Coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige.
- Art. 1-4 - Respect des personnes  
Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence.
- Art. 1-5 - Obligation de moyens  
Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.
- Art. 1-6 - Refus de prise en charge  
Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.

#### Titre 2 - Devoirs du coach vis à vis du coaché

- Art. 2-1 - Lieu du coaching  
Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

- Art. 2-2 - Responsabilité des décisions  
Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au coaché.
- Art. 2-3 - Demande formulée  
Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.
- Art. 2-4 - Protection de la personne  
Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché.

### **Titre 3 - Devoirs du coach vis à vis de l'organisation**

- Art. 3-1 - Protection des organisations  
Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.
- Art. 3-2 - Restitution au donneur d'ordre  
Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.
- Art. 3-3 - Equilibre de l'ensemble du système  
Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

### **Titre 4 - Devoirs du coach vis à vis de ses confrères**

- Art. 4-1-1 - Les Membres Adhérents peuvent, dans toute communication professionnelle les concernant, faire état de leur "engagement écrit à respecter la Déontologie de la Société Française de Coaching".
- Art. 4-1-2 - Selon leur agrément reçu, les autres Membres ont le droit d'utiliser les appellations déposées ci-dessous dans toute communication professionnelle les concernant :
  - pour les Membres Associés : "*Membre Associé de la Société Française de Coaching*"
  - pour les Membres Titulaires : "*Membre Titulaire de la SFCoach®*" (logo déposé)
  - pour les Membres Fondateurs : "*Membre Fondateur de la SFCoach®*" (logo déposé)
- Art. 4-1-3 - Les droits ci-dessus sont conditionnés au versement effectif par le Membre concerné de sa cotisation annuelle appelée.
- Art. 4.2. Obligation de réserve : Le coach se tient dans une attitude de réserve vis-à-vis de ses confrères.

### **Titre 5 – Recours**

- Art. 5-1 - Recours auprès de la SF Coach®  
Toute organisation ou personne peut recourir volontairement auprès de la Société Française de Coaching en cas de manquement aux règles professionnelles élémentaires inscrites dans ce code ou de conflit avec un coach de la SF Coach®.

## **2.2. Charte Syntec**

### **1. Exercice du métier**

Le coach s'autorise à exercer sa fonction à partir de sa formation et de son expérience validées par les dirigeants de son Cabinet pour les spécificités de ses interventions. Il lui appartient de se développer en permanence dans ses domaines, son "aptitude" pour intervenir est appréciée par sa Direction générale.

L'habilitation porte sur son niveau d'expérience dans le conseil ou le management, sa formation spécifique au coaching, et sa maîtrise de la relation de face à face.

### **2. Contrats**

Le contrat commercial s'effectue entre l'entreprise et le Cabinet, il précise les objectifs de la mission, la durée, le tarif et le périmètre de confidentialité.

Par ailleurs, un contrat moral s'établit en parallèle à partir dudit contrat, entre le coach et le coaché et précise les objectifs de développement et résultats à atteindre ensemble.

### **3. Confidentialité / Restitution**

Le coach s'astreint au secret professionnel pour tout le contenu de la démarche.

Les objectifs et les préconisations et ouvertures finales peuvent en revanche faire l'objet d'une restitution par le coaché selon des modalités à définir au démarrage de la mission.

### **4. Adhésion du coaché**

Le coaching ne peut se concevoir qu'avec la réelle adhésion du coaché.

### **5. Refus d'une mission**

Le consultant sera libre de refuser une mission en son âme et conscience.

### **6. Mise en oeuvre**

Le coach définit et prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande de son client, le développement professionnel du coaché et peut avoir recours à une expertise complémentaire.

### **7. Supervision**

Tout coach de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle s'engage à recourir régulièrement à un superviseur, c'est-à-dire un pair ou un tiers compétent. Le Cabinet s'engage à lui fournir les moyens pour le faire.

### **8. Interruption de la mission**

Dans le cas où le coach constaterait que les conditions de réussite de sa mission ne sont plus réunies, le coach s'autorise, en concertation avec l'entreprise, d'interrompre la mission.

### **9. Ethique**

Le consultant s'interdit tout abus d'influence et reste spécifiquement dans le champ défini par le contrat. En aucun cas, il ne fait ou ne décide à la place du coaché. La finalité du coaching consiste à rechercher la meilleure autonomie du coaché.

### **10. Recours**

En cas de différend, la Direction du Cabinet, signataire de la Charte, s'engage à recevoir le coaché en présence de son coach.

Source : [www.syntec.evolution-professionnelle.com](http://www.syntec.evolution-professionnelle.com) (janvier 2003)

## **2.3. Code de l'ICF**

L'International Coach Federation (ICF) préconise une forme d'encadrement qui considère le client en tant qu'expert de sa propre vie personnelle et/ou professionnelle et pense que chaque client est créatif, plein de ressources et qu'il forme un tout. À partir de ces bases fondamentales, la responsabilité du moniteur est de :

1. Découvrir, clarifier et s'aligner sur ce que le client souhaite accomplir
2. Encourager le client à l'autodécouverte
3. Obtenir des solutions et stratégies générées par le client
4. Définir la responsabilité du client

### ***Définition d'encadrement***

L'encadrement professionnel est un partenariat continu qui permet aux clients de produire des résultats satisfaisants dans leurs vies personnelle et professionnelle. À travers le processus d'encadrement, les clients approfondissent leurs connaissances, améliorent leurs performances et valorisent leur qualité de vie.

Lors de chaque réunion, le client choisit le sujet de conversation ; le moniteur écoute et contribue à la conversation en posant des questions et en faisant des observations. Cette interaction permet d'instaurer une clarté et d'orienter le client vers une attitude active. L'encadrement accélère les progrès du client en assurant une plus grande focalisation et une prise de conscience des choix. L'encadrement se concentre sur ce que les clients sont aujourd'hui et sur ce qu'ils sont prêts à entreprendre pour arriver à leur but.

### *Engagement envers l'éthique*

En qualité de moniteur professionnel, je reconnais et m'engage à honorer mes obligations éthiques envers mes clients et collègues, ainsi que le public en général. Je m'engage à respecter les normes de conduite éthique de l'ICF, à traiter les personnes avec dignité, en êtres humains libres et égaux et à représenter ces normes auprès de ceux et celles que j'encadre. Si j'enfreins cet engagement envers l'éthique ou toute autre norme de conduite éthique de l'ICF, j'accepte que l'ICF, à sa seule discrétion, me tienne responsable d'avoir ainsi agi. J'accepte également que le fait d'être tenu(e) responsable de ce manquement par l'ICF puisse entraîner la perte de mon statut de membre à l'ICF ou de mes références ICF.

#### Normes de conduite éthique de l'ICF

- Je me conduirai de manière à offrir une image positive de la profession de moniteur et je ferai en sorte de ne rien faire qui puisse porter atteinte à la compréhension ou l'acceptation par le public de l'encadrement en tant que profession.
- J'identifierai mon niveau de compétences d'encadrement de manière aussi juste que possible et je ne surévaluerai pas mes qualifications, mes connaissances ou mon expérience en tant que moniteur.
- Au début de chaque relation d'encadrement, je m'assurerai que mon client comprend parfaitement les conditions de l'accord d'encadrement établi entre nous.
- Je ne revendiquerai pas et ne ferai pas allusion à des résultats que je ne peux pas garantir.
- Je respecterai le caractère confidentiel des informations transmises par mon client, sauf en cas d'autorisation expresse de divulgation par mon client ou d'exigences contraires par la loi.
- J'obtiendrai la permission de chacun de mes clients avant de publier leurs noms comme clients ou références.
- Je serai prompt à notifier mon client dans le cas où ce dernier ne bénéficierait plus de notre relation d'encadrement et où il lui serait plus bénéfique de travailler avec un autre moniteur ou une autre ressource ; j'encouragerai alors mon client à entreprendre ce changement.
- J'éviterai les conflits entre mes intérêts et ceux de mes clients.
- À chaque éventualité de conflit d'intérêts, je discuterai de ce conflit aussi rapidement que possible avec mon client afin que nous puissions nous mettre d'accord sur la marche à suivre pour régler cette question d'une manière qui serve mon client au mieux.
- Je révélerai à mon client, dans un délai aussi court que possible, les rémunérations que je pourrai recevoir de tierces parties pour communiquer le nom de ce client ou le conseiller.
- J'honorerai chaque condition des contrats établis avec mes clients et, en cas d'entités séparées, avec ceux qui me rémunéreront pour l'encadrement de mes clients.



- Je ne donnerai pas à mes clients, ou à des clients potentiels, d'informations ou de conseils que je sais être confidentiels, fallacieux ou en dehors de mes compétences.
- Je reconnâtrai le travail et les contributions d'autrui. Je respecterai les copyrights, les marques de commerce et les droits de propriété intellectuelle et je respecterai la législation en vigueur, ainsi que mes accords concernant ces droits.
- Je n'utiliserai les listes de membres de l'ICF qu'en suivant les règles établies par l'ICF ou du chapitre ou du comité correspondant de l'ICF.
- J'effectuerai mon encadrement d'une manière compatible à la définition d'encadrement de l'ICF et lorsque mes clients demanderont à connaître mes normes d'éthique, je les informerai de mon engagement et de l'accord de me conformer à l'engagement envers l'éthique et les normes de conduite éthique de l'ICF.

Updated: 13/7/2001

Source : [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org) (janvier 2003)

## **2.4. La charte des professionnels affiliés à la FFC**

La charte des professionnels membres la Fédération Francophone des Coachs Professionnels

### **1. *Vision de l'être humain***

Un coach croit en la dignité et l'intégrité de chaque être humain et s'engage à promouvoir les capacités et les ressources propres à chaque personne.

Il respecte ses clients, leurs besoins, leurs demandes et leur apporte un soutien constructif inconditionnel.

Il les aide à se fixer des objectifs motivants et épanouissants et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Il les accompagne dans la mise en oeuvre des moyens les plus rapides et les plus efficaces qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs.

### **2. *Position à l'égard de la profession***

Dans ses propos et ses actes il se tient à un devoir de réserve lorsqu'il s'agit de la profession et de ses différents courants.

Il fait preuve d'ouverture d'esprit et de respect à l'égard de la diversité des conceptions existant dans le domaine du coaching et accepte que nulle personne ou groupe ne puisse se prévaloir de détenir la vérité en la matière.

### **3. *Compétence***

Il a effectué une formation professionnelle complète, spécialisée dans le domaine du coaching et a été validé dans sa compétence à exercer professionnellement par l'organisme ou le formateur ayant dispensé la formation - ou est en passe de l'être.

A la demande de ses clients il est en mesure de fournir une information claire sur la nature de sa formation ainsi que sur la ou les qualifications qu'il a obtenu au terme de celle-ci.

#### **4. *Expérience personnelle du coaching***

Les membres de la FFC considèrent que l'expérience personnelle du coaching est l'une des composantes nécessaires à la compétence et à la crédibilité d'un coach, qui se doit d'avoir vécu un parcours personnel dans ce domaine.

Un coach membre de la FFC a lui même été coaché et continue à faire appel aux services de confrères quand il en perçoit l'intérêt dans sa vie.

De façon plus générale, il est engagé dans un cheminement d'évolution personnelle.

#### **5. *Contrat***

Dès le début d'une relation de coaching, les coaches de la FFC conviennent, par écrit, d'un contrat clair avec leurs clients.

Les conditions de cet accord incluent la compétence du coach, la nature du service proposé ainsi que les éventuels services supplémentaires, les limites et les responsabilités de chacun. Il précise aussi la fréquence et la durée des entretiens, la façon dont ils se dérouleront (de vive voix, par téléphone, internet etc...) ainsi que le montant des honoraires perçus par le coach.

#### **6. *Protection des clients***

Un coach membre de la FFC s'assure que son intervention sert les meilleurs intérêts de son client et veille à agir avec un haut niveau d'intégrité et de fiabilité pendant toute la durée de la relation de coaching.

Il vérifie qu'il a compétence à intervenir dans les domaines pour lesquels on le consulte ou sinon propose d'autres orientations qui lui semblent plus adaptées

Il garantit le respect des engagements pris contractuellement et se tient à la règle de confidentialité, dans la limite que lui impose la loi de son pays. Il s'assure que les informations échangées le sont au bénéfice de son client et non de sa promotion personnelle ou professionnelle. En aucune circonstance il ne met à profit la situation de coaching pour en tirer des avantages non contractuels, que ceux-ci soient d'ordre financier, social ou sexuel.

Si, au cours de la relation de coaching, il constate que d'importantes divergences ne lui permettent plus de fonctionner selon les termes du contrat, il est dans l'obligation éthique d'y mettre fin en expliquant clairement les raisons de sa décision.

Dans la mesure du possible, il veillera à proposer d'autres options à son client.

### **7. *Supervision régulière***

Un coach membre de la fédération possède un lieu de supervision régulier où il peut faire le point sur sa pratique et continuer à progresser dans celle-ci en vue de fournir les services de la meilleure qualité possible à ses clients.

### **8. *Mise à jour de ses connaissances***

Le coaching n'est pas une profession aux connaissances figées et les coaches de la fédération consacrent régulièrement une quote-part de leur temps à l'actualisation de celles-ci.

Il se tiennent au courant des développements réguliers propres à leur profession et s'inscrivent dans une dynamique continue d'évolution professionnelle

### **9. *Pratique du télécoaching et utilisation d'Internet***

Les coaches de la Fédération considèrent le téléphone, Internet et toute autre technologie de communication à venir comme des outils professionnels à part entière, utilisables dans la pratique de leur activité.

### **10. *Respect de la vocation non lucrative de la fédération et contribution à l'image positive de celle-ci.***

Un membre de la fédération peut se prévaloir de son appartenance à la FFCoaching dans l'ensemble de sa communication professionnelle. Il est cependant clair sur le fait que c'est bien en son nom propre qu'il agit lorsqu'il promeut ses activités et non pas en tant que représentant de la fédération.

Il a également à coeur d'en donner une image positive par son comportement, sa compétence et la vision du monde positive dont il est porteur.

## ANNEXE 3

### LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

*Cette annexe renvoie au chapitre 1, et complète le paragraphe 2 de l'introduction du chapitre.*

Les entretiens exploratoires ont été menés sur l'année 2002 et le début de l'année 2003.

#### Aspects méthodologiques

Les entretiens ici rapportés ont été menés sur le mode d'une interview non directive active (Mucchielli, 1991). Les interlocuteurs sont tous familiers du coaching, disposent d'une bonne, voire excellente capacité d'expression. Le travail d'interview n'intervient pas sur le fond mais sur l'organisation du contenu de ce qui est dit, ainsi que le décrit Mucchielli (1991, p. 30) :

*« Il (l'interviewer) est actif car il soutient sans arrêt son interlocuteur dans sa réflexion. Il ne reporte pas à plus tard cette compréhension, sous prétexte qu'il enregistre tout. De ce point de vue, nous déconseillons donc, l'usage d'un magnétophone. Il faut apprendre à analyser-synthétiser au fil du discours, ce que dit d'important l'interlocuteur. Pour bien faire cela il faut – outre la compréhension du contenu – être capable de ramener toujours la compréhension de ce qui est dit par rapport à l'objet de l'entretien. Cela veut dire donc qu'il y a des analyses à faire et à resituer, pendant l'entretien, à l'interlocuteur ».*

**Tableau récapitulatif des entretiens menés**

<i>Interviewé Institution Lieu</i>	<i>Fonction principale motivant l'entretien</i>	<i>Date de l'entretien</i>	<i>Validation obtenue</i>
Edgar ADDED Président CIDEM (RH&M) Paris	Organisateur de rencontres sur le coaching	11/03/2002	non
Annie COTTET Consultant PRAXEOS Paris La Défense	Animatrice de la commission scientifique de la Société Française de Coaching	14/10/2002	oui
Vincent GERARD Consultant Formation Conseil Clichy	Consultant, formateur et coach	16/10/2002	oui
Isabelle GOBRON Formatrice indépendante Bourgogne	Coach en formation chez ICI (Institut de coaching international)	14/09/2002	oui
Laurent GOLDSTEIN Créateur du cabinet Coaching Formation Conseil Metz	Ancien dirigeant de PME, devenu coach	04/06/2003	oui
Delphine LANCEL Directrice pôle RH du CIDEM Paris	Organisatrice de rencontres sur le coaching	06/12/2002	non
Eva PAAPE Responsable cabinet Equivital Metz	Formatrice et coach international	19/01/2002	oui

## Comptes-rendus des entretiens

### ➤ Edgar ADDED, Président du CIDEM (11 mars 2002)

*Edgar ADDED est Président du CIDEM, société de formation spécialisée dans l'organisation de rencontres et d'événements visant à générer le débat sur des sujets concernant les ressources humaines et le management. L'objectif de l'entretien est d'obtenir un feed-back personnel, et des informations quantitatives pour mesurer l'ampleur effective des lères assises sur le coaching. L'entretien se déroule au téléphone et dure 15 minutes.*

Le CIDEM a organisé en octobre 2001 sur quatre journées consécutives (2, 3, 4 et 5 octobre) les premières assises du coaching sous l'appellation « Coaching et performance », en partenariat avec l'ESSEC, la Société Française de Coaching, l'ANDCP (Association Nationale des Dirigeants et Cadres de la fonction Personnel), le MEDEF, divers organismes de conseil ou de formation, des sociétés d'édition et des entreprises. Par ailleurs le CIDEM dispose d'un organe de publication par la revue RH&M (Ressources Humaines et Management) dont Edgar Added assure la direction. (Un exemplaire de la revue nous sera envoyé à la suite de l'entretien)

D'après les informations recueillies auprès de Edgar. Added, les premières assises du coaching ont validé l'intérêt porté à la question du coaching puisque 625 personnes s'y sont inscrites, réunissant essentiellement trois cibles, les prescripteurs, les consultants et les coachés. Une journée complémentaire a été programmée le 13 novembre 2001. Edgar Added estime que ces journées de rencontre ont permis essentiellement deux choses :

- D'abord de susciter de nombreuses interrogations tout en commençant à répondre à des préoccupations permettant ainsi de passer des mots à la réalité.
- Puis d'envisager un nouveau mode de management au travers d'un concept nouveau qui permet de modifier les relations entre les gens.

Edgar Added conclut sur son intention d'organiser les 2èmes assises du coaching à l'automne 2002.

### ➤ Annie Cottet, co-responsable de la commission d'animation scientifique de la SFCoach (14 octobre 2002).

*Annie Cottet est co-responsable avec Catherine Caillard de la commission d'animation scientifique de la SFCoach. L'entretien s'est déroulé dans les locaux de Praxeos, société de conseil en management, à Paris La Défense et a duré une heure et demie. Ce compte-rendu a été validé par l'intéressée.*

Les thèmes annoncés à Annie Cottet sont les suivants :

- votre profil et votre parcours jusqu'à la SFCoach
- votre statut de correspondante scientifique au sein de la SFCoach

- actions menées et à venir à la SFCoach
- perspectives de développement et validation.

Ceci étant, l'entretien s'est déroulé de façon relativement libre à partir de ces quatre thématiques annoncées a priori. Les titres en gras reprennent les questions principales posées en cours d'entretien et respectent, à peu de choses près, la chronologie des échanges.

De formation psychologue clinicienne, AC travaille d'abord une dizaine d'années dans le secteur hospitalier à l'hôpital de La Timone de Marseille, dans le service du docteur Baudry, en psychiatrie. Parallèlement, elle effectue une psychanalyse qui dure 6 ans et demi.

En 1977, aux côtés de Michel Gouiran, l'assistant du Dr Baudry, elle découvre les traductions françaises des ouvrages de Watzlawick et de Mara Selvini Palazzoli, psychanalyste milanaise, pionnière en Europe de la thérapie familiale : elle a fondé l'institut de la famille en 1967 à Milan.

Simplement forts de leur lecture, tous deux, MG et AC, décident d'appliquer ces méthodes nouvelles et révolutionnaires en psychiatrie, au regard de l'approche classique, méthodes qui émergent en France et qu'on nomme les thérapies familiales systémiques. Travail en binôme et utilisation de la vidéo pour permettre une supervision en temps réel efficace et la préparation de la séance suivante, mise en œuvre de la méthode grâce à la lecture scrupuleuse des ouvrages : « la logique de la communication » de P Watzlawick et « paradoxe et contre paradoxe » de Mara Selvini. Les résultats sont spectaculaires, ce qui signifie des réussites inattendues, mais aussi parfois des échecs retentissants. Cette période dure jusqu'en 1985.

Pour des raisons familiales, (la carrière de son mari), AC vient à Paris, où elle se reconvertit après deux ans d'activité provisoire pour la télévision, (écriture de scénarios et production d'une émission de sécurité routière pour le ministère des transports) , en intégrant le monde de l'entreprise, d'abord chez TDF, puis chez Télésystèmes. Chez TDF, elle est embauchée d'abord pour un CDD de 6 mois, sur la base de son profil et de son expérience du travail en vidéo. Recrutée en CDI, elle devient ensuite responsable de la communication interne, elle est notamment chargée d'analyser les dysfonctionnements en vigueur dans le secteur de la recherche, de comprendre l'hémorragie engendrée par le départ des jeunes ingénieurs ou la concurrence interne entre labos. Puis elle intègre Télésystèmes où son DRH qui migre lui-même vers cette nouvelle entreprise lui propose de venir prendre la responsabilité de la communication interne de toute l'entreprise. Elle apprend, selon sa formule « l'entreprise en crise ». On est en 1991/1992, le plan social est déployé avec vigueur, et elle finit heureusement par « être éjectée » à son tour. Elle rejoint immédiatement deux collègues et amis qui fondent Praxeos, qui naît en janvier 1993. Elle devient conseil en management puis coach, rencontre Pierre Angel, psychiatre et thérapeute familial de grande notoriété, qui est par ailleurs membre titulaire de la SFCoach. AC consulte également à Pluralis, cabinet pluridisciplinaire de thérapie, fondé par Pierre et Sylvie Angel, où exercent une vingtaine de professionnels. Ainsi coach en entreprise depuis plusieurs années, AC est titularisée en

décembre 99 et elle est aujourd'hui également thérapeute systémique, spécialisée dans le travail avec des couples en difficulté.

### ***L'animation scientifique à la SFCoach***

Le coaching est pour AC, un métier émergent qui repose sur une pratique empirique, en regroupant des personnes issues d'horizons divers (psychologie, organisation, PNL, AT ...). Lors de sa titularisation à la SFCoach, AC montre sa motivation pour la réflexion théorique et l'intérêt d'asseoir le fonctionnement de la toute jeune Société Française de Coaching sur des bases scientifiques et propose de développer une démarche en ce sens. Ainsi en mars 2002, deux groupes d'animation scientifique sont créés, l'un piloté par Catherine Caillard, l'autre par AC. Chaque groupe comporte 4 à 5 personnes et a pour mission de réfléchir à la pratique du coaching sur le plan théorique. Le premier groupe cité travaille sur le thème « Ambiguïté, immoralité et irresponsabilité dans le coaching ». Le second travaille sur la question « le coaching systémique est-il possible ? ».

L'objectif de chaque groupe est, sur la base des échanges effectués, de produire des écrits qui seront ensuite travaillés en confrontation avec des scientifiques non coachs pour préserver une approche critique. Un comité scientifique sera alors constitué, des contacts sont en cours à cet effet.

### ***Quelle communication interne au sein de la SFCoach ?***

Les statuts de la société prévoient une présidence de 5 ans. Le premier président fut Alain Gherson, membre fondateur. C'est Gérard de Bourmont (membre titulaire, mais non fondateur) qui lui a succédé, cette succession ne s'étant pas réalisée sans douleur, situation normale dans toute évolution institutionnelle selon AC.

La SFCoach voit grossir les rangs de ses adhérents, mais peut-être pas aussi vite qu'elle le souhaiterait. Ainsi un certain nombre d'adhérents ne renouvellent pas leur adhésion, ce qui invite à réfléchir à comment mieux faire vivre le réseau. D'autre part, le processus de titularisation ne se développe pas autant qu'il est souhaité, d'où la récente initiative (dont il est encore trop tôt pour dire si elle sera heureuse) qui consiste à créer un statut intermédiaire : entre simple membre adhérent et membre titulaire apparaît le statut nouveau de membre associé, sorte d'étape prologue à la titularisation .

Un séminaire stratégique se déroule annuellement en regroupant membres fondateurs et titulaires ; il regroupe une trentaine de personnes sur la cinquantaine possible.

### ***La vision du coaching de Annie Cottet***

Le coaching appartient au progrès des sciences humaines de la deuxième partie du siècle, sans pour autant être une thérapie, et en conjuguant les registres personnel et professionnel. Il se différencie en fonction du niveau hiérarchique auquel il s'adresse : dirigeant ou middle

management, car le coaching du middle management (contrairement à celui des dirigeants) comporte deux interlocuteurs pour le coach : le client qui paie, c'est-à-dire l'entreprise, la hiérarchie, la DRH, et le client invité à changer et qui sera dans le bureau du coach. Ceci conduit le coach (systémique) à se situer sur deux registres, celui du système institutionnel et celui de la personne (système individuel). La question est souvent : comment travailler de façon à ce que le coaché (qui peut être symboliquement rejeté par sa désignation même de coaché) s'intègre dans son système d'appartenance de façon supérieure à ce qu'il en était avant le coaching ? Le coaching systémique suppose de travailler autant avec les acteurs amont et aval de la demande de coaching qu'avec le porteur désigné du dysfonctionnement, le coaché. Si en coaching, on ne peut considérer qu'il y a une obligation de résultat, il y a pourtant une réelle attente en la matière de la part de l'entreprise. D'où une complexité dans chaque situation et globalement une pratique qui devance la théorie.

Evolution du management et évolution des managés : ainsi en est-il pour la question du manager coach. On ne peut pas arrêter cette évolution. L'autorité hiérarchique traditionnelle est à contre courant des besoins de l'entreprise aujourd'hui, besoin de souplesse, de capacité à faire face aux pressions, à la difficulté du marché etc. De plus en plus de personnes souhaitent aujourd'hui avoir des responsabilités et un pouvoir de décision ou souffrent de ne pas en avoir.

Chez Praxeos, le conseil en management prend en compte deux manières majeures d'être manager : d'une part le manager leader, d'autre part le manager coach. Le patron hiérarchique peut très bien fonctionner en s'adaptant en permanence à ces deux rôles.

### *La face sombre du coaching ?*

Les clients attendent des résultats. Le coaching peut être perçu comme une tentative d'adaptation de l'individu à l'entreprise. Mais, le coaché, la personne désignée est d'accord pour le coaching ! Il y a certes une pression de la hiérarchie à la clé, mais aussi des progrès personnels possibles, offerts. Ainsi il n'est pas nécessaire de voir un antagonisme entre la demande de l'entreprise et celle de la personne. Il est vrai que l'entreprise engendre de la souffrance, et a des exigences de plus en plus drastiques. Néanmoins dans l'approche systémique, il importe de toujours viser le rapprochement de la personne, le coaché, avec son système d'appartenance pour viser, en même temps qu'un changement individuel, des changements dans les relations à l'intérieur du système.

L'approche systémique montre ( et travaille sur ) une interdépendance paradoxale ( à deux niveaux ) entre le changement à l'intérieur des relations et le changement individuel, le changement individuel étant souvent **le résultat et la cause** d'un changement réussi dans les relations.

L'approche psychanalytique est différente, elle se centre sur l'introspection en lien avec les peurs et désirs inconscients. Si le coach est familier des deux approches, elles peuvent se



compléter en séance, car en coaching les théories s'intègrent ou ne s'excluent pas, pour peu que l'on sache bien les différencier, on a besoin des deux.

### ❖ **Vincent Gérard Consultant, formateur et coach (16 octobre 2002)**

*Vincent Gérard travaille dans un cabinet de formation employant une demi-dizaine de personnes salariées en région parisienne. Il est consultant, formateur et coach. L'objectif de l'entretien est de recueillir sa vision générale du coaching, du management et de le faire témoigner sur sa pratique. L'entretien s'est déroulé en face à face dans les locaux de Formation Conseil à Clichy et a duré une heure et demie. Ce compte-rendu a été validé par l'intéressé.*

#### ***La vision du coaching en général***

C'est un milieu qui se structure. VG est actuellement sollicité par « la fac Pasqua » (Léonard de Vinci) pour réfléchir au montage d'un cursus de formation sur le coaching, qui serait homologué par la commission des titres et diplômes. La question posée est de savoir ce qu'il convient alors d'enseigner. L'enjeu préconisé par VG est de travailler autrement qu'en se situant dans un courant d'outils, mais bien en envisageant une palette d'outils.

Réaliser un coaching avec une personne suppose de prendre en compte trois champs qui peuvent être successifs ou selon les cas mélangés en fonction du contrat avec le coaché :

- un champ psycho-sociologique qui regarde l'individu dans l'organisation, avec l'ensemble des outils susceptibles d'aider au management,
- un champ psycho-cognitif employant des profils comme celui des préférences cérébrales de Ned Herrmann (pratiqué par le cabinet où travaille VG),
- un champ psycho-émotionnel qui travaille au niveau des représentations, du stress (ainsi que le fait Eric Albert), ce dernier niveau représentant souvent l'essentiel du travail.

Organiser un coaching suppose d'avoir une personne compétente par champ, plus un pilote pour gérer les passages d'un champ à l'autre. Ce pilote est également chargé de la contractualisation du contrat avec le client.

C'est au troisième plan, celui du psycho-émotionnel, qu'intervient l'élargissement du monde des possibles. La définition du coaching que propose VG : « Aider quelqu'un dans sa façon d'appréhender ses résistances au changement, puis l'aider dans l'élargissement de ses représentations. L'aider à conserver son unicité ».

#### ***La vision du management***

VG considère que les managers ont des scénarios gagnants qui ont fait leurs preuves et les ont amenés à réussir. Cependant ses scénarios ne sont pas toujours adaptés à de nouveaux

contextes. Ceci étant, il ne s'agit pas d'ôter des représentations existantes, mais d'en ajouter ; c'est le processus d'élargissement du système des représentations. Il importe alors que les nouveaux comportements mis en oeuvre dans une situation donnée, donnent des résultats (il s'agit du système du conditionnement opérant).

Un des problèmes classiques en management relève de l'affirmation d'un référentiel soit trop forte, soit insuffisante.

L'exemple d'Aimé Jacquet à partir du film « Les yeux dans les bleus » (qu'utilise VG en formation au management) est révélateur. Il existe des éléments incontournables du management. Dès le départ, Jacquet déclare « C'est comme ça et pas autrement ». Il plaque son référentiel de fonctionnement comportemental et d'activités. Et les résultats sont là, positifs. Alors que le système Lemerre (successeur de Jacquet) prônant l'autonomie, se révèle être un échec au plan des résultats.

Ceci étant, le niveau d'exigence doit porter sur l'entraînement plus que sur le résultat, même si l'entraînement constitue la période de formation. Dans ce système, on joue alors le match tous les jours.

Dans le sport, on travaille sur le mental qui ne doit plus devenir qu'un muscle de plus, d'une façon parfois « niaise », qui s'apparente à la méthode Coué, et qui peut nier ce qu'est la personne. Il faudrait baser plus l'entraînement des sportifs sur le psychologique (connaissance de soi, détection et travail sur les complexes, etc.) que sur le mental. L'interview d'un sportif gagnerait alors en qualité ! Le dopage en sport peut se révéler non seulement physique mais aussi mental. C'est pourquoi, il convient de ne pas assimiler le manager à un sportif, en rappelant encore une fois l'importance de travailler sur le psychologique plutôt que sur le mental. Le manager doit en conséquence travailler sur lui-même et sur la connaissance de lui-même. (VG appuie ses dires sur sa pratique d'enseignant dans un troisième cycle sur le management du sport).

### *L'expérience en coaching*

VG pense avoir accompagné 25 à 30 personnes en coaching dans le cadre de trois familles d'interventions principales :

- Intervention pour améliorer la performance (mieux gérer les situations, avoir plus de résultats, mieux vendre un produit, etc)
- Intervention pour opérer une transition (intégration dans des nouvelles fonctions, orientation dans la structure, fusion, etc.)
- Intervention sur des points de blocage (conflits, problèmes managériaux, etc.) pour des clients qui sont France Télécom, la CCI de Paris, l'entreprise Célio.

VG travaille avec des outils « croisés » qu'il s'est approprié sur la base de l'écoute flottante, de la PNL et des méta-programmes, de la psychologie sociale, de l'approche psycho-cognitive et du travail sur les mots. Pour VG, dans une séance de coaching, il y a toujours de l'imprévu, aussi n'utilise-t-il pas comme d'autres, tel Eric Albert, de mode opératoire.

En conclusion, selon VG, au vu de son expérience, seul le coach externe est crédible ; le coach interne ne l'est pas ; quant au manager coach, il s'agit d'un « lifting » du manager. Tout travail de libération de la parole suppose une liberté d'expression, ce qui signifie l'absence d'enjeu à l'interne.

### ❖ Isabelle Gobron, coach en formation (14 septembre 2002)

*L'objectif de l'entretien est de recueillir la vision que se fait I. G. du coaching métier qu'elle commence à pratiquer et auquel elle est en train de se former. Elle réside en Bourgogne. L'entretien s'est déroulé en face à face à Nancy et a duré environ 1 heure. Le compte rendu a été validé par l'intéressée.*

#### **Profil**

IG a 40 ans, elle a obtenu un DESS CAAE en 1982, elle est graphologue, diplômée du CNPG (depuis 1993), et rappelle son souhait originel de devenir psychothérapeute. Son conjoint est artiste. Elle a à son actif professionnel une expérience de commerciale de plusieurs années dans la grande distribution papetière, et une activité de formatrice dans le domaine de la communication et de la négociation. Elle a effectué une psychanalyse de 4 années qui s'est terminée en 2002. Elle est en train de s'installer comme coach et se dit plus intéressée par la dimension personnelle que professionnelle.

#### **La formation au coaching**

C'est en cherchant à effectuer une formation pour devenir psychothérapeute, avec ce désir de travailler sur le potentiel de développement des gens, que IG découvre dans un magazine psychologique une annonce pour une formation au coaching. Au moment de l'entretien, IG se considère comme un « bébé coach ». Depuis 3 mois elle est membre de l'ICI (Institut de Coaching International), sous la houlette de Alain Cayrol et de Roseline Fayard en Suisse. Il s'agit d'une formation certifiante d'une année, basée à Genève, utilisant le téléphone et Internet. Trois séminaires de 3 jours à Annecy en groupe, le suivi de cours par Internet et une conférence téléphonique par semaine, une supervision mensuelle par téléphone, rythment la formation, avec un travail de co-coaching. Les outils utilisés dans la formation relèvent pour beaucoup de la PNL mais également d'autres techniques.

Il y a 40 personnes dans la promotion à laquelle appartient IG. Parmi eux, des managers issus de différents secteurs, mais aussi des chefs d'entreprise, des consultants marketing, et des profils plus inattendus comme celui de chanteur, de thérapeute, de chirurgien, sportif, journaliste.

### *La vision du coaching*

IG déclare qu'il n'est pas évident de formaliser les choses. Un coach pourrait être un mentor au service de l'objectif d'un individu. Il aide à la prise d'autonomie. Le coaching se différencie de la formation en ce sens que la formation vise un objectif, donne des conseils, fournit des savoirs, alors que le coaching permet d'apprendre à quelqu'un à servir sa propre écologie. Autour du terme « écologie », IG relève les points suivants :

- la connaissance de soi, de ses valeurs, de ses talents, tout cela permet de clarifier ses objectifs,
- il est souvent nécessaire d'aider les gens à retrouver leurs valeurs,
- il faut créer des étapes, fournir des options, proposer des engagements,
- il s'agit d'aider la personne à trouver par elle-même.

Pour IG le coaching a un bel avenir, il devrait à terme remplacer certaines psychothérapies. C'est sur ce terrain qu'elle souhaite œuvrer afin de permettre de passer du pourquoi (les causes) au comment (en sortir).

### *Expériences de coaching*

IG évoque plusieurs situations de coaching qu'elle est en train de mener ou a menées. Celles-ci prennent place dans le cadre d'une demande financée par une entreprise ou bien financée par une personne. La première expérience de coaching réalisée par IG a concerné l'accompagnement d'un responsable d'un service de dépollution dans une industrie pharmaceutique. Le coaché, jeune diplômé de 25 ans avait besoin d'améliorer son affirmation de soi. En fin de coaching réussi, IG a dû réaliser une opération de « sevrage » de son coaché auquel elle s'était attachée. Une autre expérience s'est déroulée pour une usine de cerveaux électroniques auprès d'un ingénieur. C'est l'entreprise qui était demandeuse, dans le cadre d'un plan social. Il s'agissait en fait, selon IG, d'un coaching alibi. Sur ce même registre, IG évoque le coaching d'une équipe dont l'enjeu réel pour l'entreprise, est de faire passer une nouvelle grille d'évaluation. Elle parle alors de coaching « pommade ». A côté de ces expériences en entreprise, IG a également à son actif des coachings individuels pour des particuliers :

- une jeune femme martiniquaise, installée en libéral qui retrouve joie et plaisir face à la vie et devient enceinte ;
- une femme rédactrice en chef d'un journal qui souhaite perdre du poids après une chimiothérapie, pour recouvrer une forme physique ;

- une femme qui est en train de se mettre à son compte comme créatrice florale, avec laquelle il s'agit de travailler sur le potentiel professionnel et la mise en place de son activité.

### ***La logique de performance***

Selon IG, il ne s'agit pas d'évacuer la nécessaire logique de performance légitime pour l'entreprise. Mais il ne faut pas pour autant ignorer la dimension humaine, car, à titre d'exemple, une journée ne comporte que 24 heures et pas une de plus. Ainsi la quête d'accroissement de la performance trouve forcément une limite à un moment ou un autre. Dans un coaching, il peut exister une orientation sur les résultats, plus que sur les individus. Dans la société actuelle, une personne qui refuserait toute logique de performance serait forcément en situation d'exclusion. Il est nécessaire de marier les deux logiques.

En conclusion IG déclare continuer à effectuer pour l'instant des prestations de formation pour générer des revenus suffisants au foyer, tout en souhaitant augmenter la part du coaching à terme.

### **❖ Laurent Goldstein, créateur de CFC (4 juin 2003)**

*Laurent Goldstei, qncien dirigeant de PME, vient de créer un cabinet de coaching, formation et conseil à Metz. L'entretien (sur 2 heures) se déroule d'abord au téléphone et se poursuit par un déjeuner.*

### ***Profil***

Nancéien d'origine, LG vit aujourd'hui à Metz. Ancien sportif de haut niveau, il a été vice champion de France junior de cross country par équipe en 1981. Agé de 41 ans, il est marié, a deux enfants, et a suivi une formation supérieure aux techniques de vente. Il effectue depuis une dizaine d'années un travail de conseil dans la grande région Est de la France. Il a travaillé pour des PME alsacienne et allemande durant cette période, en tant que consultant et/ou salarié, comme cadre dirigeant puis conseil interne. Il a également accompli diverses missions pour des organismes consulaires. Enfin, dans le monde du sport, il a présidé deux grands clubs sportifs et dans le monde politique, il a été secrétaire fédéral du parti républicain. L'expérience acquise au travers de ses diverses activités durant ces dernières années a permis à LG de découvrir les ressorts du fonctionnement de l'entreprise ainsi que ceux du management.

### ***Posture professionnelle***

LG pense avoir gagné en maturité au cours des dernières années. Il considère qu'il faut avoir vécu dans l'entreprise pour la comprendre, et que la plupart des coachs possèdent 15 à 20 ans

d'expérience en la matière. Il se déclare passionné par les relations humaines et la stratégie. Il se forme au coaching chez Aevolys, dispose d'un superviseur parisien et adhère naturellement à la même structure que ce superviseur (ICF, International Coaching Federation). Il vient de créer la structure CFC (Coaching Formation Conseil) cabinet implanté à Metz.

LG considère que, si les manifestations explicites du coaching naissent aux Etats-Unis dans les années 90, il n'y a que 4 ou 5 ans qu'on parle réellement du coaching, en France. Pour lui le phénomène est surtout parisien et touche beaucoup moins la province. Il semble important à LG de sensibiliser la région lorraine au coaching et il n'hésite pas à s'investir pour faire connaître cette pratique. Il refuse de mettre en oeuvre des tarifs prohibitifs tels qu'ils sont pratiqués par certains coachs parisiens.

Il se sent en phase avec les préceptes proposés par Vincent Lenhardt, cherchant à développer un esprit éthique au sein du coaching. Pour LG le coach exerce une fonction miroir pour le coaché, lui permettant d'accroître l'intelligence des situations qu'il rencontre.

### ❖ **Delphine Lancel, Directrice Pôle RH au CIDEM (6 décembre 2002)**

*Delphine Lancel est Directrice du Pôle RH du CIDEM, société de formation spécialisée dans l'organisation de rencontres et d'événements visant à générer le débat sur des sujets concernant les ressources humaines et le management. L'objectif de l'entretien est d'obtenir des informations quantitatives pour mesurer l'ampleur effective des deuxièmes assises du coaching. Puis de poursuivre sur les impressions personnelles de Delphine Lancel. L'entretien se déroule téléphoniquement et dure 20 minutes*

Le CIDEM a organisé en novembre 2002 sur trois journées consécutives (12, 13 et 14 novembre) les deuxièmes assises du coaching sous l'appellation « Le coaching, nouveau levier d'un management durable », en partenariat avec l'ESSEC, la Société Française de Coaching, l'ANDCP (Association Nationale des Dirigeants et Cadres de la fonction Personnel), le Syntec, et divers organismes de conseil ou de formation ...

#### ***Les participants***

DL fournit le nombre de participants à ces deuxièmes assises : 348 personnes ce qui est moins important quantitativement que l'année précédente (685). Mais ces chiffres ne doivent pas être interprétés comme une désaffection de l'intérêt pour le coaching. Moins de monde, mais d'un niveau plus intéressant, résume DL. En 2001, le CIDEM avait été « débordé » par l'ampleur des participants au point de devoir jouer les prolongations en organisant une journée supplémentaire le mois suivant. Les participants étaient alors pour la plupart des consultants ou conseils autonomes, soucieux d'exercer le coaching et plus nombreux que les représentants des entreprises. Aussi, en 2002, pour gagner en intérêt par rapport à 2001, le

CIDEM a opéré un filtrage des participants potentiels afin d'augmenter la qualité des échanges. Ainsi la représentativité des entreprises s'est-elle accrue pour cette deuxième édition (70 à 75 % de participants estime Delphine Lancel).

### *Quelle maturité pour le marché ?*

La plaquette de présentation pointe en couverture les signes de la maturité. La question se pose alors de savoir si on peut effectivement parler d'une maturité du marché. Pas vraiment considère DL qui a beaucoup échangé avec les participants durant ces assises. En effet la demande des entreprises est plus précise, soucieuse d'efficacité, mais elle est également « précautionneuse » dans la mesure où elle se développe sur un marché de plus en plus flou et de plus en plus large, en raison des multiples écoles qui se profilent et de la dimension toujours aussi importante du désir d'être coach. « Il y aura bientôt plus de coachs que de coachés. L'offre est énorme » déclare DL. Elle considère que, si la demande des entreprises a évolué, le marché n'est pas pour autant mature, car il est ressenti comme générateur de doutes et de confusion en raison de la nature pléthorique de l'offre. Les entreprises souhaiteraient disposer d'un mode d'emploi du recours au coaching ; et que le coaching devienne un outil aux effets positifs sur la durée pour les bénéficiaires. On retrouve alors la thématique affichée en tête de la plaquette de présentation « le management durable » dont DL reconnaît la vogue actuelle. La teneur des débats au cours de ces deuxièmes assises relève encore plus du témoignage que de la mesure effective d'une performance. La performance du coaching est sue, sentie, mais pas mesurée.

### *La formation au coaching*

Il n'existe pas d'école officielle de formation au coaching, même si de nombreuses écoles de coaching existent à l'instar de la diversité des tendances et des pratiques. DL parle de la « foulditude » de l'offre. En fait, l'offre de formation au coaching est ambiguë. Les formations sont payantes et délivrent pour la plupart une certification auto-proclamée. Le double statut de la formation, payante et certifiante n'est pas de nature à conforter les entreprises dont certaines restent réfractaires au coaching.

DL conclut en rappelant qu'il existe de réelles compétences dans l'offre coaching et chez les coachs. Mais les prescripteurs ont besoin d'éclaircissement. Et le coaching est un phénomène évolutif ce qui n'aide pas à clarifier sa nature. Il y a eu le coaching individuel, le coaching d'équipe, il y a maintenant le coaching interculturel...

Les troisièmes assises du coaching devraient avoir lieu en 2003.

**❖ Eva Paape formateur en R.H. et coach (19 janvier 2002)**

*Eva Paape, environ 50 ans, travaille comme consultant indépendant depuis une dizaine d'année. L'objectif de l'entretien est d'entendre un consultant sur sa pratique et sur la place faite au coaching. L'entretien se déroule lors d'un retour de séminaire dans les Alpes et dure une demi-heure. Le compte rendu a été validé par l'intéressée.*

EP est allemande, elle a vécu plusieurs années en Afrique, elle vit actuellement en région lorraine et travaille sur l'ensemble du territoire européen (France, Suisse, Allemagne notamment). Elle maîtrise parfaitement trois langues (Français, Allemand, Anglais). Artiste peintre, sophrologue, responsable des relations internationales dans un établissement d'enseignement supérieur constituent ses domaines précédents d'activité.

EP a vu son activité de formateur se coupler progressivement avec des entretiens de coaching, que ce soit dans le champ des entreprises ou celui des particuliers. Elle dit avoir plutôt répondu à une demande que de l'avoir provoquée. Ceci étant, elle développe à présent une activité structurée de coaching tournée vers le développement personnel ou la résolution de problème. Elle utilise l'ensemble des techniques à sa disposition (modèles classiques PNL, AT, Gestalt) mais aussi des techniques de sophrologie, de gestion du stress, de relaxation. Elle travaille en adaptant sa réponse au contexte qu'elle rencontre, sans planification a priori





## ANNEXE 4

LES AUTRES PRODUCTIONS DES AUTEURS DES  
OUVRAGES COACHING

Cette annexe renvoie au chapitre 3, paragraphe 2.2.3.1.

Le tableau ci-dessous tente une récapitulation, peut-être incomplète, des livres produits par les auteurs des ouvrages coaching. Il s'agit exclusivement des livres autres, que ceux consacrés au coaching, sur la période 1992 et 2003.

Auteur	Autres ouvrages publiés
ALBERT	<p><i>L'anxiété au quotidien</i>, avec L. Chneiweiss, Odile Jacob (1990).  <i>Tout est dans la tête</i>, avec A. Braconnier, Odile Jacob (1992).  <i>Comment devenir un bon stressé</i>, Odile Jacob (1994).  <i>Le guide de la gestion du stress</i>, City et York (1995).  <i>Le bac sans stress</i>, Bayard (1998).  <i>Le manager est un psy</i>, avec J.-L. Emery, Ed. d'Organisation (1998).  <i>N'obéissez plus</i>, avec D. Nguyen Nhon, Ed. d'Organisation (2001).  <i>Pourquoi j'irais travailler</i>, co-auteur, Ed. d'Organisation (2003)</p>
BACAL	
BELLENGER	<p><i>Etre pro</i>, ESF (1992).  <i>L'argumentation Principes et méthodes</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 37 (1992).  <i>L'expression orale. Une approche nouvelle la parole expressive</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 44 (1992).  <i>Stratégies et tactiques de négociation (1)</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 83 (1999)  <i>Les outils du négociateur. Consulter, argumenter, réfuter</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 90 (1996).  <i>Animer et gérer un projet, un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur</i>, avec M.-J. Couchaere, ESF, collection Formation permanente, n° 95 (1995).  <i>La confiance en soi</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 100 (1994).  <i>Dictionnaire de la formation et du développement personnel</i>, avec P. Pigallet, ESF, collection Formation permanente, n° 113 (1996).  <i>La force de persuasion. Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 122 (1997).  <i>77 études de cas et exercices. Formation et développement personnel</i>, avec P. Pigallet, ESF, collection Formation permanente, n° 123 (1997).  <i>Etre stratège. Eduquer l'esprit de compétition</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 130 (1998)  <i>Les techniques de questionnement, Savoir poser les bonnes questions</i>, avec M.-J. Couchaere, ESF, collection Formation permanente, n° 143 (2002).  <i>L'excellence à l'oral</i>, ESF, collection Formation permanente, n° 149 (2003).  <i>C'est moi d'abord</i>, avec P. Pigallet, R. Couillet, M.-J. Couchaer, B. Barjou, ESF, collection Formation permanente, n° 150 (2002)  <i>100 exercices et études de cas pour la formation</i>, avec P. Pigallet, ESF, collection Formation permanente, n° 154 (2003).</p>
BERNOLE	
CABY	<p><i>Les stages en entreprise et la formation en alternance</i>, Ed. De Vecchi (2000).  <i>Bien réussir professionnellement</i>, Ed. de Vecchi (2001).  <i>200 réponses pour un entretien d'embauche</i>, avec J.-M. Azzi, Ed. De Vecchi (2001).  <i>La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils</i>, Economica (2000)</p>
CARDON	<p><i>L'analyse transactionnelle</i>, avec V. Lenhardt et P. Nicolas, Ed. d'Organisation (1979).  <i>Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle</i>, Ed. d'Organisation (1981).  <i>Vocabulaire d'analyse transactionnelle</i>, avec L. Mermet, Ed. d'Organisation (1982).  <i>Le manager et son équipe</i>, Ed d'Organisation (1986).</p>

Auteur	Autres ouvrages publiés
	<p><i>Profils d'équipe et cultures d'entreprise</i>, Ed d'Organisation (1992).  <i>Décider en équipe</i>, Ed d'Organisation, (1993).  <i>Les concepts clés d'analyse transactionnelle</i>, avec L. Mermet et A. Thiriet-Tailhardat, Ed d'Organisation (1993).  <i>Jeux de manipulation</i>, Ed d'Organisation (1995).  <i>Pour changer</i>, avec J.-M. Bailleux, Ed d'Organisation (1998).</p>
CHAVEL	<i>La conduite humaine du changement : comment la réussir : de la parole aux actes</i> , Demos (2000).
COLONNA	
CRUELLAS	<p><i>Le temps mode d'emploi</i>, avec R. Benayoum, ESF, collection Formation permanente, n° 62, (1988).  <i>Découvrir ses forces actives les sept défis de la vie</i>, Retz (1990).</p>
DAMERON	
DEBORDES	
DELIVRE	<p><i>Les larmes de Sanilhac</i>, Le Méridien (1989).  <i>Le pouvoir de négocier, s'affronter sans violence</i>, InterEditions (1994).  <i>Le chemin de Charles</i>, épopée sur Charles de Gaulle, La Bohême (1999).  <i>Question de temps</i>, InterEditions (1997)</p>
DESPONDS	
DEVILLARD	<i>La Dynamique des équipes</i> , Ed. d'Organisation (2000).
DROLET	<i>Communication efficace, Direction de l'éducation des adultes</i> , Ministère de l'éducation du Québec, janvier (1986).
EATON	
EMERY	<i>Le manager est un psy</i> , avec E. Albert, Ed. d'Organisation (1998).
FAUCHER	
FENWICK	<i>Le Nouvel Age</i> , avec S. Crossman, Seuil (1981)
FORESTIER	
FOURÈS <sup>767</sup>	
GAUTIER	
GELLMAN	<p>« Sexo-Gestalt, une thérapie extensive des sexes psychogènes », Cahiers de Sexologie Clinique, vol.23, n° 134 (1997).  <i>L'art du contact</i> avec C. Higy-Lang, Ed. d'Organisation (2003).</p>
GENDRON	
GIFFARD	<p><i>Le tarot : outil de management</i>, Artulen (1990).  <i>Développez votre intuition et celle de votre équipe</i>, ESF (1992).</p>
GOUDSMET	<p><i>L'Athlète d'entreprise</i>, Kluwer (2002).  <i>De bedrijfsatleet – Van zelf management naar people management</i>, avec K. Gonissen, Kluwer (2003).</p>
HEVIN	<i>Dico PNL</i> , co-auteur, Ed d'Organisation (1995).
HIGY-LANG	<i>L'art du contact</i> avec C. Gellmann, Ed. d'Organisation (2003).
JOHNSON	
KINLAW	Plusieurs livres sur le leadership, la communication, le travail en équipe, la responsabilisation et la qualité.
LENHARDT	<p><i>Analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution</i>, avec A. Cardon et P. Nicolas, Ed. d'Organisation (1979).  <i>L'analyse transactionnelle, concepts et procédures, bioscénarios, perspectives spirituelles</i>, Retz (1992).  <i>Oser la confiance</i>, avec B. Martin et B. Jarrosson, Insep Consulting Éditions (1996).  <i>Engagements, Espoirs, Rêves</i>, avec Alain Godard, Village Mondial (1998), traduction anglaise <i>Transformational Leadership</i>, Londres, Palgrave (1999).  <i>Analyse transactionnelle et bio-énergie</i> avec J.-M. Fourcade, éditions Universitaires (1984).  <i>Interactive Transaktionsanalyse Wege zur Orientierung und Autonomie</i> avec G. Kottwitz, Institut für Kommunikationstherapie (1992).</p>
LELEU	<i>Management et fluidité</i> , L'Harmattan (2003).

<sup>767</sup> Il faut noter que depuis 2003, Fourès a produit deux ouvrages, dont un second ouvrage sur le coaching en 2004, ainsi que *Pénalement responsable*, Ed. d'Organisation, avec I. Brink, T. Colatrella et P. Fourès (2004).

<i>Auteur</i>	<i>Autres ouvrages publiés</i>
LIMÈRE	
LONGIN	<i>Fêtes nouvelles pour un monde nouveau</i> , avec P.-Y. Pecqueux, Droguet Ardent (1983). <i>Agir en leader avec la PNL</i> , Dunod (1993). <i>Apprenez à mieux vous connaître PNL et ennéagramme deux approches complémentaires</i> , Dunod (1995).
MAISONS	
MALAREWICZ	<i>Itinéraire d'une absence, de Groddeck à Balint</i> , Privat (1979). <i>Milton H. Erickson, De l'hypnose clinique à la thérapie stratégique</i> , avec J. Godin, ESF (1986). <i>Milton H. Erickson : L'hypnose thérapeutique</i> , ESF (1986). <i>Dictionnaire clinique des thérapies familiales et systémiques</i> , (co-direction avec J.-C. Benoit), ESF (1988). <i>La stratégie en thérapie ou l'hypnose sans hypnose de Milton H. Erickson</i> , ESF (1988). <i>Cours d'hypnose clinique</i> , ESF (1990). <i>Quatorze leçons de thérapie stratégique</i> , ESF (1992). <i>Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines</i> , ESF (1992). <i>Comment la thérapie vient aux thérapeutes</i> , ESF (1996). <i>La souffrance de l'homme</i> , Albin Michel (1996). <i>Le thérapeute familial et son superviseur</i> , ESF (1999). <i>Le couple : quatorze définitions décourageantes donc très utiles</i> , Robert Laffont (1999). <i>Systémique et entreprise</i> , Village mondial (2000).
MERCIER	
MOYSON	<i>Diriger</i> , De Boeck (1997). <i>Communiquer dans l'entreprise et dans la vie</i> , De Boeck (1997). <i>Gérer son temps et son stress</i> , De Boeck, (1998).
NOYÉ	<i>Réussir vos réunions</i> , Insep Consulting (2002).
ORTEGA	<i>Le Karaté mental</i> , Guy Trédaniel (1990). <i>Le Karadédo Energie</i> , Guy Trédaniel (1991). <i>Le salut au soleil</i> , Guy Trédaniel (1991). <i>Combats dans la voie du juste milieu</i> , Guy Trédaniel (1994). <i>Au delà du combat</i> , Guy Trédaniel (1996).
RADON	
RENAUD-BOULART	<i>La Morphopsychologie</i> , avec J.P. Jues, PUF (2000).
RINGUETTE	
STACKE	<i>L'effet booster</i> , avec E. Bessis, Dunod (1992).
STENIER	
TURNER	<i>Dico PNL</i> , (co-auteur), Ed. d'Organisation, (1995). <i>La ligne du temps</i> , InterEditions (2003).
VERGNE-CORDONNIER	
VERVISCH	
WHITMORE	



## ANNEXE 5

### LES ATELIERS CONFIRMATOIRES

*Cette annexe renvoie au paragraphe 2 de la conclusion du chapitre 4.*

#### 5.1. Les DRH au congrès régional de l'ANDCP (27 mai 2004)

En accord avec le Président de l'ANDCP pour la région Lorraine, Patrick Pierron, DRH chez Onyx à Metz, une présentation des travaux menés sur le coaching a été soumise à la réflexion des DRH lors du congrès régional de l'ANDCP du 27 mai 2004. Ce congrès a réuni les trois sections nord, centre et sud de la région lorraine, plus d'une vingtaine de DRH, à Villers les Nancy. Une présentation globale du contexte de la recherche menée sur le phénomène coaching en entreprise, de la vision pluridisciplinaire développée, des principaux résultats de l'analyse bibliométrique et de la configuration récapitulative finale a ainsi pu être soumise à l'approbation des auditeurs.

Cette présentation et les discussions qui ont suivi ont permis principalement de valider trois points de la démarche de recherche : d'abord l'encastrement socio-économique du phénomène coaching, y compris pour le coaching en entreprise, ensuite la dimension transversale des problématiques professionnelles justifiant une mobilisation pluridisciplinaire au-delà d'une lecture strictement gestionnaire, et enfin l'acceptation nécessaire d'une interprétation plurielle du phénomène coaching, qui invite notamment à des lectures pragmatique, critique, rhétorique et existentielle. Par ailleurs, les questions posées et la discussion menée à l'issue de la présentation ont permis de poursuivre le débat sur les différences de pratiques entre les Etats-Unis et la France, sur la pertinence et l'actionnabilité du *manager coach*. Ont également été soulignées la nécessité d'une démarche éthique en matière de coaching et les difficultés à mesurer effectivement les acquis d'une démarche de coaching. D'autre part, la faiblesse relative du recours au coaching en Lorraine a été mise en relief. Sur les 27 participants, 6 seulement disent avoir déjà utilisé ou eu recours au coaching dans leur entreprise.

#### 5.2. Les consultants au Lispach (La Bresse, 18 octobre 2004)

Un groupe de consultants tous confirmés (sauf une personne), inscrits dans une pratique coaching, pour certains en tant que néophytes, a volontiers accepté le principe d'une restitution des travaux menés dans le cadre d'une journée d'échange inscrite au sein de leur calendrier de rencontres à La Bresse. Etaient présents : Sylvie Braun, Betty-Anne Gehin, Anne Siegmann, Patrick Alleaume, François Bouchire, Philippe Claude, François Delestre, Alain Meneaud. Un membre du groupe Patrick Banuls n'a pu participer, mais a apporté sa réaction ensuite par écrit.

Cette journée s'est déroulée en résidentiel dans les Vosges, avec 8 consultants membres du groupe de réflexion appelé *Lispach* du nom du lieu des rencontres. L'intérêt des participants s'est principalement manifesté sur la structuration opérée permettant de clarifier l'explicite du coaching et sur la vision systémique présidant la configuration produite sur l'implicite du coaching. Les échanges fructueux, grâce au petit nombre de participants et au laps de temps généreux imparti, ont souligné deux points principaux : d'une part la difficulté de la réalité vécue en entreprise par les managers, principalement issue de la tension récurrente entre dynamique sociale et dynamique économique, et d'autre part la complexité du travail de l'accompagnateur, formateur, conseil et coach.

### **5.3. Les managers de la SNCF (18 novembre 2004)**

Les relations professionnelles antérieures entretenues entre le groupe ICN et la Direction Grande Ligne de la SNCF ont permis d'inscrire notre participation à une table ronde dédiée au coaching dans le cadre du quinzième anniversaire de l'INCV (Institut National Commercial Voyageurs) de la SNCF. INCV constitue une voie de promotion en interne pour des encadrants appelés à occuper des fonctions plus élevées sur un registre fonctionnel ou opérationnel. Notre interlocutrice pour cette action a été la Présidente de l'association des diplômés INCV, Agnès Bernard. 12 coachs internes et 10 coachs externes sont à cette date référencés à la SNCF.

La table ronde à laquelle nous avons participé a envisagé la question « Qu'est-ce que le coaching ? ». Elle a rassemblé Olivier Devillard, auteur du livre *Coacher* (2001), Catherine Favard, pilote de l'activité coaching à la SNCF, François Levêque dirigeant et coach (Groupe 3C Paris). Une seconde table ronde s'est tenue sur le thème : le coaching individuel à la SNCF, de la théorie à la pratique. Elle a rassemblé Sylvie Bouaniche, coach interne SNCF, Bernard Combaz, manager ayant bénéficié d'un coaching, Catherine Favard, toujours en sa qualité de pilote de l'activité coaching à la SNCF et F. Barbelé, coach externe référencé par la SNCF.

Les échanges ont permis de souligner l'imprécision de la notion de coaching, sa jeunesse et son inscription d'abord par les pratiques en œuvre. Au sein de la SNCF, le coaching apparaît avant tout comme une pratique individuelle qui se couple à un développement personnel et professionnel. Les témoignages alors apportés par les bénéficiaires du coaching semblent de nature à promouvoir les demandes, donc la mise en œuvre, sans que les aspects budgétaires n'aient été explicitement pris en compte dans les débats.

### **5.4. Les coachs de l'ICF (18 janvier 2005)**

Une branche régionale de l'International Coach Federation France a vu le jour en 2004 pour la région Grand Est. Laurent Goldstein responsable de l'antenne régionale a accepté avec les

premiers adhérents principalement lorrains de programmer une séance de restitution-discussion des travaux de thèse. Celle-ci a eu lieu à Nancy, en soirée, avec une présentation et un espace de discussion d'environ deux heures. Une quinzaine de participants, coachs ou en chemin pour le devenir ont apporté leur écoute et leur contribution aux échanges.

Si un certain nombre de constats ont pu être faits relativement similaires à ceux des échanges précédents, des aspects techniques et notamment comparatifs entre ICF et SFCoach ont eu lieu. Ainsi le fait que l'ICF demande à ses membres, de fournir la copie des factures établies en coaching, avec un montant d'heures minimum pour chaque palier, montre la dimension expérientielle privilégiée dans le processus d'accréditation par l'organisme international né aux Etats-Unis.

La frontière poreuse entre psychothérapie et coaching a été relevée, montrant la dimension humaine fortement investie par le coach qui doit être capable selon la formulation d'un participant de réduire son ego. La supervision est une pratique qui se déploie d'autant plus facilement que des groupes de pairs se constituent dans les groupements.

Par ailleurs, le coach dans l'esprit des participants reste soumis à une obligation de moyens et non de résultats. La notion de contrat est une pratique incontournable. Les tarifs du coaching financés par l'entreprise tendraient à se stabiliser autour de 300 € l'heure sur Paris et de 200 € l'heure en province.





## ANNEXE 6

### LA CHARTE DE LA TRANSDICCIPLINARITE

*Cette charte figure, en anglais et en français, en annexe de l'ouvrage : La transdisciplinarité (Nicolescu, 1996, p. 214-229). Le comité de rédaction est composé de Lima de Freitas, Edgar Morin et Basarab Nicolescu. La charte a été adoptée lors du premier Congrès Mondial de la Transdisciplinarité : Convento da Arrábida, Portugal, le 6 novembre 1994.*

#### Préambule

Considérant que la prolifération actuelle des disciplines académiques et non-académiques conduit à une croissance exponentielle du savoir, ce qui rend impossible tout regard global de l'être humain,

Considérant que seule une intelligence qui rend compte de la dimension planétaire des conflits actuels pourra faire face à la complexité de notre monde et au défi contemporain d'autodestruction matérielle et spirituelle de notre espèce,

Considérant que la vie est lourdement menacée par une technoscience triomphante, n'obéissant qu'à la logique effrayante de l'efficacité pour l'efficacité,

Considérant que la rupture contemporaine entre un savoir de plus en plus accumulatif et un être intérieur de plus en plus appauvri mène à une montée d'un nouvel obscurantisme, dont les conséquences sur le plan individuel et social sont incalculables,

Considérant que la croissance des savoirs, sans précédent dans l'histoire, accroît l'inégalité entre ceux qui les possèdent et ceux qui en sont dépourvus, engendrant ainsi des inégalités croissantes au sein des peuples et entre les nations sur notre planète,

Considérant en même temps que tous les défis énoncés ont leur contrepartie d'espérance et que la croissance extraordinaire des savoirs peut conduire, à long terme, à une mutation comparable au passage des hominiens à l'espèce humaine,

Considérant ce qui précède, les participants au Premier Congrès Mondial de Transdisciplinarité (Convento da Arrábida, Portugal, 2-7 novembre 1994) adoptent la présente *Charte*, comprise comme un ensemble de principes fondamentaux de la communauté des esprits transdisciplinaires, constituant un contrat moral que tout signataire de cette *Charte* fait avec soi-même, en dehors de toute contrainte juridique et institutionnelle.

#### *Article 1 :*

Toute tentative de réduire l'être humain à une définition et de le dissoudre dans des structures formelles, quelles qu'elles soient, est incompatible avec la vision transdisciplinaire.

**Article 2 :**

La reconnaissance de l'existence de différents niveaux de Réalité, régis par des logiques différentes, est inhérente à l'attitude transdisciplinaire. Toute tentative de réduire la Réalité à un seul niveau, régi par une seule logique, ne se situe pas dans le champ de la transdisciplinarité.

**Article 3 :**

La transdisciplinarité est complémentaire de l'approche disciplinaire ; elle fait émerger de la confrontation des disciplines de nouvelles données qui les articulent entre elles ; et elle nous offre une nouvelle vision de la Nature et de la Réalité. La transdisciplinarité ne recherche pas la maîtrise de plusieurs disciplines, mais l'ouverture de toutes les disciplines à ce qui les traverse et les dépasse.

**Article 4 :**

La clef de voûte de la transdisciplinarité réside dans l'unification sémantique et opérative des acceptions *à travers* et *au-delà* des disciplines. Elle présuppose une rationalité ouverte, par un nouveau regard sur la relativité des notions de « définition » et d'« objectivité ». Le formalisme excessif, la rigidité des définitions et l'absolutisation de l'objectivité, comportant l'exclusion du sujet, conduisent à l'appauvrissement.

**Article 5 :**

La vision transdisciplinaire est résolument ouverte dans la mesure où elle dépasse le domaine des sciences exactes par leur dialogue et leur réconciliation, non seulement avec les sciences humaines mais aussi avec l'art, la littérature, la poésie et l'expérience intérieure.

**Article 6 :**

Par rapport à l'interdisciplinarité et à la multidisciplinarité, la transdisciplinarité est multiréférentielle. Tout en tenant compte des conceptions du temps et de l'Histoire, la transdisciplinarité n'exclut pas l'existence d'un horizon transhistorique.

**Article 7 :**

La transdisciplinarité ne constitue ni une nouvelle religion, ni une nouvelle philosophie, ni une nouvelle métaphysique, ni une science des sciences.

**Article 8 :**

La dignité de l'être humain est aussi d'ordre cosmique et planétaire. L'apparition de l'être humain sur la Terre est une des étapes de l'histoire de l'Univers. La reconnaissance de la Terre comme patrie est un des impératifs de la transdisciplinarité. Tout être humain a droit à une nationalité, mais au titre d'habitant de la Terre, il est en même temps un être transnational. La reconnaissance par le droit international de la double appartenance – à une nation et à la Terre - constitue un des buts de la recherche transdisciplinaire.

**Article 9 :**

La transdisciplinarité conduit à une attitude ouverte à l'égard des mythes et des religions et de ceux qui les respectent dans un esprit transdisciplinaire.

**Article 10 :**

Il n'y a pas un lieu culturel privilégié d'où l'on puisse juger les autres cultures. La démarche transdisciplinaire est elle-même transculturelle.

**Article 11 :**

Une éducation authentique ne peut privilégier l'abstraction dans la connaissance. Elle doit enseigner à contextualiser, concrétiser et globaliser. L'éducation transdisciplinaire réévalue le rôle de l'intuition, de l'imaginaire, de la sensibilité et du corps dans la transmission des connaissances.

**Article 12 :**

L'élaboration d'une économie transdisciplinaire est fondée sur le postulat que l'économie doit être au service de l'être humain et non l'inverse.

**Article 13 :**

L'éthique transdisciplinaire récuse toute attitude qui refuse le dialogue et la discussion, quelle que soit son origine – d'ordre idéologique, scientifique, religieux, économique, politique, philosophique. Le savoir partagé devrait mener à une compréhension partagée, fondée sur le *respect* absolu des altérités unies par la vie commune sur une seule et même Terre.

**Article 14 :**

*Rigueur*, *Ouverture* et *Tolérance* sont les caractéristiques fondamentales de l'attitude et de la vision transdisciplinaire. La *rigueur* dans l'argumentation qui prend en compte toutes les

données est le garde-fou à l'égard des dérives possibles. L'*ouverture* comporte l'acceptation de l'inconnu, de l'inattendu et de l'imprévisible. La *tolérance* est la reconnaissance du droit aux idées et vérités contraires aux nôtres.

***Article final :***

La présente Charte de la transdisciplinarité est adoptée par les participants au Premier Congrès Mondial de la Transdisciplinarité, ne se réclamant d'aucune autre autorité que celle de leur œuvre et de leur activité.

Selon les procédures qui seront définies en accord avec les esprits transdisciplinaires de tous les pays, la *Charte* est ouverte à la signature de tout être humain intéressé par les mesures progressives d'ordre national, international et transnational pour l'application de ses articles dans la vie.

## ANNEXE 7

### MORCEAUX CHOISIS DE SEANCES DE COACHING

*Pour permettre au lecteur de pénétrer in situ l'intime d'une situation de coaching, il nous a semblé intéressant d'offrir quelques exemples. Ces exemples, n'engagent bien sûr que ceux qui les ont dépeints, mais sont de nature à illustrer la teneur d'un entretien de coaching sous différentes facettes. Ils ont donc été sélectionnés avec cette intention, et extraits de la vaste littérature examinée dans le cadre de la thèse.*

#### 7.1. Le coaching d'un musicien par T. Gallwey

*Il n'est pas nécessaire d'être expert du domaine pour coacher. Timothy Gallwey (2000, p. 226-228), entraîneur de tennis, puis coach en entreprise, raconte cet exemple de coaching réalisé avec un musicien :*

« L'exemple remonte à l'époque où j'avais présenté le Jeu Intérieur<sup>768</sup> à l'orchestre philharmonique de Houston. Après une courte présentation les musiciens voulaient une démonstration et le joueur de tuba s'est porté volontaire. Je ne savais jouer d'aucun instrument et n'avais jamais entendu jouer un tubiste seul. Lorsque le joueur de tuba est monté sur l'estrade, je lui ai demandé ce qu'il aimerait le plus apprendre.

« Ce que je trouve le plus difficile, c'est de faire des notes hautes » me dit-il. J'ignorais de quoi il parlait, mais je lui ai demandé de jouer un passage. Il me semblait réussi, mais le tubiste a hoché la tête, visiblement mécontent de sa performance.

« Qu'avez-vous remarqué » lui demandai-je, sachant que n'y connaissant rien, j'allais me fier à ses connaissances.

- J'ai mal joué.
- Comment le savez-vous ?
- C'est une question intéressante. Je ne peux pas entendre vraiment le son que je produis, parce que le pavillon de mon instrument est trop éloigné de mon oreille. Mais je peux le savoir par ma langue, me dit-il, me mettant sur la voie des variables essentielles dont j'avais besoin pour focaliser son attention.
- Comment est votre langue ?
- Eh bien, dans les passages difficiles comme celui-là, avec des notes hautes, je la sens sèche et un peu lourde. »

---

<sup>768</sup> Le jeu intérieur proposé par Gallwey concerne l'espace des représentations d'un individu en situation d'apprentissage. Dans cet espace peut se mettre en place un jeu (dans l'interaction avec un coach) favorisant neutralité, concentration, observation, permettant alors de suspendre jugements négatifs et émotions perturbatrices et de favoriser la mobilité mentale et la confiance comportementale. La performance qui a été oubliée au profit du jeu même, vient alors de surcroît. Gallwey propose l'égalité : Performance = potentiel – interférences (p. 33).

J'avais ce qu'il me fallait. « Rejouez ce passage, mais cette fois, ne vous efforcez pas de bien jouer. Je veux seulement que vous prêtiez attention à votre langue, au changement de son degré d'humidité, quand vous jouez ce passage. »

Il a joué le même passage et je n'ai remarqué aucun changement. Mon oreille qui n'était pas formée, le trouvait aussi bon que la première fois. Mais le reste de l'orchestre s'est levé pour l'ovationner ! Le tubiste avait un sourire satisfait et l'air un peu surpris.

Sans avoir l'air de m'intéresser à sa performance, je lui ai demandé comment il avait senti sa langue en jouant. « Elle est restée humide tout au long du passage, me dit-il, et je ne l'ai jamais sentie lourde.

- Comment expliquez-vous cela ? lui demandai-je, bien qu'ayant déjà ma petite idée.
- Je me suis senti plus détendu. La pression s'est envolée dès que vous m'avez dit de ne pas vouloir à tout prix bien jouer et j'étais très curieux de voir ce qui se passerait avec ma langue. »

## 7.2. Le coaching d'une jeune femme par R. D. Laing

*Ronald D. Laing, le père de « l'antipsychiatrie » qui, par ailleurs conteste cette appellation, raconte à Brice Matthieussant cette anecdote (1985, p. 61-62)*

« Un jour, il y a quelques mois, une jeune femme est venue me voir en consultation. Elle était très inquiète, terrifiée, car, à certains moments de sa vie, elle *s'arrêtait* : elle pouvait rester plusieurs heures incapable de bouger et de parler, mais parfaitement lucide, en proie à une terreur atroce – la panique à l'état pur. Le matin même, elle s'était préparé une tasse de thé et avait passé presque toute la journée assise, la tasse figée à mi-chemin entre la table et sa bouche. Ces *arrêts* la paralysaient de plus en plus souvent ; elle était venue me demander mon aide.

Dans la terminologie psychiatrique, on aurait aussitôt étiqueté son état comme « catatonie à tendance schizophrénique » : on l'aurait immédiatement internée, placée en observation et *empêchée* de rester immobile, à coups d'électrochocs si nécessaire. Mais elle refusait d'aller dans un hôpital psychiatrique. Je lui dis que je ne pouvais rien faire pour elle et lui proposais de s'installer chez des amis habitués à héberger des gens ayant ce type de problème. Elle a refusé et nous avons passé une heure ensemble à réfléchir en silence, après quoi elle est partie et je n'ai plus eu de ses nouvelles.

Quelques mois plus tard, j'ai reçu une lettre de cette jeune femme. Elle m'écrivait qu'en sortant de chez moi, elle avait eu une idée : chercher un travail de modèle dans une école d'art. Elle avait posé sa candidature, trouvé un emploi de modèle, et passait tous les jours de la semaine, de neuf heures du matin à six heures du soir, immobile, pétrifiée devant les élèves qui la dessinaient et *payée pour ça*. Elle adorait ça. Depuis qu'elle avait eu cette idée géniale –

monnayer son propre trouble, s'autoprescrire son symptôme - tout allait bien. Ses arrêts terrifiants ne sont pas revenus, elle a repris ses études à la faculté. »

### 7.3. Le coaching d'un dirigeant par K. K. Smith

*Kenwyn K. Smith (1996) met en scène sur un mode inhabituel dans un ouvrage de recherche, les conversations entre un PDG Douglas et un vieil homme sage Gaelin. Il montre comment la tradition existentielle peut aider à faire face au changement et à formuler des choix au travers d'extraits du journal de Douglas qui rapporte ses rencontres avec Gaelin (p. 245-246).*

« Gaelin, depuis plusieurs semaines, j'attends que vous disiez quelque chose sur la question du changement. Mon organisation se trouve au cœur d'un tel chambardement que nous nous sentons désemparés. Certains ont même commencé à creuser leurs tranchées et refusé d'avancer plus loin

- C'est bon signe ! répliqua Gaelin avec un sourire malicieux.
- Que voulez-vous dire ? Cette résistance au changement est un problème très important.
- C'est à cause de la façon dont vous considérez cette résistance.
- Quoi ?
- Quand on rencontre de la résistance, ce n'est pas le moment de désespérer. La résistance est le début du changement et non sa fin. En fait il n'y a pas de changement sans résistance.
- Gaelin, vous n'allez pas me servir une autre de vos énigmes impossibles, n'est-ce-pas ?
- Je suppose que vous êtes comme la plupart des gens et que vous considérez le changement et l'immobilisme comme des contraintes, vrai ?
- Mais bien entendu. Y a-t-il une autre façon de voir ?
- Oui, mais c'est une leçon difficile à apprendre. Il serait peut-être utile de commencer par le mouvement en physique. Depuis Heisenberg et Einstein, nous savons que notre connaissance du mouvement dépend de notre relation avec ce qui reste stable. Pendant que vous êtes assis sur cette rive, vous ne vous rendez probablement pas compte que vous vous déplacez à une vitesse de 1600 km à l'heure. Mais c'est ce qui se produit. Chaque jour, la planète fait une rotation sur elle-même, et nous suivons le mouvement. Cela représente 38 600 km en 24 heures. Et les scientifiques nous disent que notre galaxie déplace dans l'espace à plus de 1 600 000 km à l'heure, attirée par une autre galaxie avec laquelle nous allons entrer en collision dans quelques millions d'années. Toutefois, comme tout bouge, nous avons l'impression que tout est stable.
- D'accord, mais quel est le rapport avec le changement ?
- C'est difficile à saisir, mais le changement et l'immobilisme se définissent mutuellement. Chacun accompagne l'autre. Un changement sans immobilisme n'est pas un changement.



- Donc vous voulez dire que pour qu'il se produise un changement dans une organisation, certaines choses doivent rester stables ?
- Oui, parce que *si tout change, rien ne change*. Au cours des dernières années, la plupart des organisations ont changé tellement souvent que, de nos jours, *le plus grand changement qui pourrait se produire dans nos organisations, serait qu'elles ne changent pas*. Beaucoup d'entre elles ont développé une dépendance au changement. De façon générale, l'être humain se laisse à peine le temps de s'habituer au dernier changement avant de se lancer dans le suivant.
- C'est tout à fait nous, ça ».

# **R E F É R É N C E S BIBLIOGRAPHIQUES**

*En l'absence d'autre indication la ville d'édition est Paris pour  
les titres français*



## A

- ABRAHAM J. (1996), « Médiatisation des acteurs et héros des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 197, janvier-février, p. 18-24.
- ABRAHAM J. et BRILLET F. (2000), « La problématique des hauts-potentiels ou la fin de la reproduction des élites », *Personnel ANDCP*, n° 413, octobre, p. 5-9.
- ACTEURS DE L'ÉCONOMIE (2003), « EM Lyon a-t-elle les moyens de ses ambitions ? Au pied de la montagne », dossier réalisé par D. Lafay, décembre, p. 30-48.
- ACTUALITÉS DE LA FORMATION PERMANENTE (1997), « Les formations au développement personnel », dossier spécial coordonné par A. Brochec, n° 148, mai-juin, Centre Inffo, p. 13-107.
- ACTUALITÉS DE LA FORMATION PERMANENTE (2002), « Le coaching », dossier spécial coordonné par C. Julien, n° 178, mai-juin, Centre Inffo, p. 15-74.
- ADAM E. (1998), « Construire l'homme : c'est réussir l'entreprise. Le coaching », *Personnel ANDCP*, n° 389, mai, p. 55-62.
- ADÈS J. et LEJOYEUX M. (2001), *Encore plus*, Odile Jacob.
- AGATIAS L. (1977), « La mystique grecque », in DAVY M.-M.(dir.), *Encyclopédie des mystiques*, Tome 1, Seghers, 2<sup>ème</sup> édition, p. 93-179.
- AGOR W. H. (1989), *Intuition in Organizations*, London, Sage Publication.
- AKTOUF O. (1996), « Le management de l'excellence : de la déification du dirigeant à la dépersonnification de l'employé », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Collection de l'Institut Manpower, Éditions d'Organisation, p. 215-236.
- ALBERT É. et EMERY J.-L. (1998), *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation.
- ALBERT É. et EMERY J.-L. (1999), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Éditions d'Organisation.
- ALBERT É., BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J., ROJOT J., ROUSSILLON S. et SAINSAULIEU R. (2003), *Pourquoi j'irais travailler, À l'usage de ceux qui ont de la peine à se lever le matin*, Eyrolles.
- ALEXANDRE G. (1998), « Le coaching », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 536, 6 juillet, p. 10-15.
- ALEXANDRE G. (2000), « Le coaching, une ressource humaine », étude *Entreprise et Personnel*, juin, 45 p.
- ALEXANDRE G. (2003), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE J. (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 193-202.

- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D, GRUÈRE J.-P., RAULET-GROSET N. et ROLAND-LÉVY C. (2003), *Comportements humains et management*, Pearson Education France.
- ALLARD-POESI F. (2003), « Coder les données », in GIORDANO Y., *Conduire un projet de recherche Une perspective qualitative*, EMS, p. 245-290.
- ALLARD-POESI F. et MARÉCHAL C. (1999), « Construction de l'objet de recherche », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 34-56.
- ALLOUCHE J. (coord.) (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- ALTER N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan.
- ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, P.U.F.
- ALTER N. (2000), *Innovations ordinaires*, P.U.F.
- ALTER N. et LAVILLE J.-L. (2004), « Renaud Sainsaulieu, La construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n° 149, mai, p. 36-38.
- ALTHABE G. (1969), *Oppression et libération dans l'imaginaire*, Maspéro.
- AMADIEU J.-F. (2002), *Le poids des apparences*, Odile Jacob.
- AMADO G. (1999), « La scène imaginaire de l'organisation », in ENRIQUEZ E. (dir.), *Le goût de l'altérité*, Desclée de Brouwer, p. 81-88.
- AMADO G. (2002), « Le coaching ou le retour de Narcisse », in *Pratiques de consultation Histoire, enjeux, perspectives*, Les cahiers du laboratoire de changement social n° 7, L'Harmattan., p. 113-120.
- AMADO G. et DEMIE C. (1991), « Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, octobre, p. 16-27.
- AMOUREUX G. (2002), « L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement », in *Pratiques de consultation Histoire, enjeux, perspectives*, Les cahiers du laboratoire de changement social n° 7, L'Harmattan, p. 121-126.
- ANGEL P. et AMAR P. (2005), *Le coaching*, P.U.F., Que-sais-je ?
- ANVIE (2003), « Le coaching : quels usages pour quels enjeux ? », *Comptes rendus de l'atelier des 13 et 22 mai*, 38 p. et 47 p.
- ARCAND M., ARCANT G., BAYAD M. et FABRI B. (2004), « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale des relations de travail*, juin, p.14-25.
- ARGYRIS C. (1970), *Participation et organisation*, Collection Organisation et sciences humaines, Dunod, traduit de *Integrating the Individual and the Organization*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1964.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions, traduit de *Knowledge for Action A Guide to Overcoming Barriers in Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1993.

- ARGYRIS C. (2000), « Apprendre aux plus doués », in *Le Knowledge management*, Éditions d'Organisation, p. 107-141.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A. (1978), *Organizational learning. A theory of action perspective*, USA, Addison-Wesley, Reading.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A. (2002), *Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique*, Paris et Bruxelles, De Boeck Université, traduction de la 1<sup>ère</sup> édition américaine, *Organizational Learning II Theory, Method and Practise*, USA, Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- ARNOULD B., ENCELLE F. et MINCK D., (2001), *Du changement des comportements au coaching en entreprise*, Monographie sociale, DESS Direction et Gestion des Ressources Humaines, Nancy 2, 81 p.
- ARRIVÉ J.-Y. (2004), « Le coaching : un champ d'activité en croissance où les psychologues trouvent leur place », in COHEN-SCALI V. (dir.), *Les métiers en psychologie sociale et du travail Évaluer les individus et intervenir en entreprise*, Collection Psycho, Éditions In press, p. 125-147.
- ARRIVÉ J.-Y. et FRINGS-JUTON I. (2004), *Maîtriser le coaching*, Éditions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières.
- ATLAN H. (1999), *La Fin du « tout génétique » ?*, INRA.
- AUBERT N. (1992), « Leadership », in AUBERT N. et al., *Management aspects humains et organisationnels*, P.U.F. Fondamental, p. 367-411.
- AUBERT N. (1996), « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 103-120.
- AUBERT N. (avec ROUX-DUFORT C.) (2003), *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Flammarion.
- AUBERT N. (dir.) (2004a), *L'individu hypermoderne, Êrès*, Collection Sociologie clinique.
- AUBERT N. (2004b), « Intensité de soi, incandescence de soi », in HEILBRUNN B. (dir.) (2004), *La performance une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*, La Découverte, p. 79-90.
- AUBERT Nicole et de GAULEJAC Vincent (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil.
- AUBRET J. et GILBERT P. (1997), *Psychologie de la ressource humaine*, P.U.F., Que sais-je ?.
- AUBREY B. (2000), *L'entreprise de soi*, Flammarion.
- AUBREY B. (dir.) (1985), *Les nouveaux guerriers - France des années 90 : la quête de la maîtrise de soi*, Autrement.
- AUDET J. et COUTERET P. (2004), « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès », Faculté des sciences de l'administration, Université de Laval, décembre, 23 p., éd. électronique Aline Guimond, [http://rd.fsa.ulaval.ca/ctr\\_doc/default.asp](http://rd.fsa.ulaval.ca/ctr_doc/default.asp)

- AUDET M. (1986), « Le procès des connaissances de l'administration », in AUDET M. et MALOUIN J.-M. (dir.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Les Presses de L'Université Laval, p. 25-36.
- AUGÉ M. (1975), *Théorie des pouvoirs et idéologie*, Étude de cas en Côte d'Ivoire, Herrmann.
- AUSTIN J. L. (1970), *Quand dire c'est faire*, Seuil, traduit de *How to Do Things with Words*, Oxford, Clarendon Press, 1962.
- AUTISSIER D. et WACHEUX F. (2000), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan.
- AVENIER M.-J. (dir.), (1997a), *La stratégie « chemin faisant »*, Collection Stratégies et Organisations, Economica.
- AVENIER M.-J. (1997b), « L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence », in AVENIER M.-J. (dir.) *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, p. 37-61.
- AVENIER M.-J. (2000), *Ingénierie des pratiques collectives, La Cordée et le Quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingénium.
- AVENIER M.-J. et SCHMITT C. (2005), « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche, XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, juin.

## B

- BACAL Robert (1999), *Améliorer les performances de son équipe, coaching motivation évaluation*, Maxima, traduit de *Performance Management*, McGraw, Hill Companies.
- BACHELARD G. (1968), *Le nouvel esprit scientifique*, P.U.F., 1<sup>ère</sup> éd. 1934.
- BACHELARD G. (1965), *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Vrin, 1<sup>ère</sup> éd. 1938.
- BACHELARD G. (1973), *La philosophie du non*, P.U.F., 1<sup>ère</sup> éd. 1940.
- BALANDIER G. (2001), *Le grand système*, Fayard.
- BALES R. F. (1958), « Task roles and social roles in problem-solving groups », in McCOBY E. E., NEWCOMB T. M. et HARTLEY E. L., *Reading in social psychology*, New York, Holt, Rinehart et Winston.
- BALMARY M. (1993), *La divine origine Dieu n'a pas créé l'homme*, Grasset.
- BANDLER R. et GRINDER J. (1981), *Les secrets de la communication*, Montréal, Le Jour Editeur, traduit de *The Structure of Magic, Frogs into Princes*, Palo Alto, Sciences and Behavior Books, Vol. 1, 1975, Vol. 2, 1976.
- BANDURA A. (1997), *Self-Efficacy The Exercice of Control*, New York, W. H. Freeman and Company.

- BAREIL C. et SAVOIE A. (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 24, n° 3, automne, p. 86-94.
- BARON X. (2003), « De la gestion des cadres à la gestion des ressources intellectuelles », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 107-119.
- BARRAUD-DIDIER V., GUERRERO S. et IGALENS J. (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 47, janvier-février-mars, p. 2-13.
- BARTLETT F. C. (1932), *Remembering : A Study in Experimental and Social Psychology*, Cambridge University Press.
- BASS B. M. (1982), *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- BASS B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
- BASS B. M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : A survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
- BATESON G. (1984), *La nature et la pensée*, Seuil, traduit de *Mind and Nature*, New York, Bantam Books, 1979.
- BAUDELLOT C. et GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard.
- BAUMARD P. et IBERT J. (1999), « Quelles approches avec quelles données », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 81-103.
- BAYAD M. et PERSSON-GEHIN S. (2003), « L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ? », *Grand Atelier MCX, Formation et complexité*, Lille, 18 et 19 septembre.
- BAYAD M. et PERSSON-GEHIN S. (2004), « Le coaching au service de la transformation managériale », 4<sup>ème</sup> colloque *La métamorphose des organisations : logiques de création*, Nancy, 23 et 24 octobre.
- BAYAD M. et SCHMITT C. (2003), « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ? », 14<sup>ème</sup> Colloque *AGRH : Innovons*, Grenoble, 20-21-22 novembre.
- BAYAD M., ARCAND M. et LIOUVILLE J. (2002), *L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme : le cas de 1985 entreprises françaises*, Ministère de l'emploi et de la solidarité français, Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES), juin.
- BAYER C. (1990), *Epistémologie des activités physiques et sportives*, P.U.F.
- BEAUCOURT C. (1996), « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, p. 121-131.
- BEAUDOUIN V. (2004a), « Etude Syntec Ce que les DRH attendent du coaching », *Personnel ANDCP*, n° 452, septembre, p. 43.



- BEAUDOUIN V. (2004b), « Le coaching entre construction et maturité », *Personnel ANDCP*, n° 452, septembre, p. 22-24.
- BEAUVAIS M., (2003), « Accompagner en complexité, fondements et paradoxes : vers une éthique de la paradoxalité », *Grand Atelier MCX : La formation au défi de la complexité*, Lille, 18-19 septembre.
- BEAUVOIS J.-L., (1994), *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Dunod.
- BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V., (1981), *Soumissions et Idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*, P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui.
- BECKER G. S. (1964), *The Human Capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York, Columbia University Press.
- BELLENGER L. (1992), *Etre pro*, ESF, Collection Formation Permanente.
- BELLENGER L. (2003), *Comment managent les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise*, ESF, Collection Formation Permanente.
- BELLIER S. (1998), *Le savoir être dans l'entreprise*, Vuibert, Entreprendre.
- BELLIER-MICHEL S. (1997), *Modes et légendes au pays du management*, Vuibert, Entreprendre.
- BENATOUIL T. (2004), « Critique et pragmatique : deux paradigmes sociologiques », *Séminaire inter-disciplinaire Histoire et épistémologie des Sciences de l'Homme*, École Doctorale « Langages, temps, société », Nancy, 11 mars.
- BENNIS W. G. et N. Burt (1985), *Leaders: The strategies for taking change*, New York, Harper and Row.
- BENNIS W. G. et NANUS B. (1986), *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, traduit de *Leaders*, New York, Harper and Row, 1984.
- BERGER P. et LUCKMANN T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 2<sup>ème</sup> éd., traduit de *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday, 1966.
- BERNARD A. (dir.), (1991), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Cergy, 14-15 novembre.
- BERNARD M. (1981), « Le spectacle sportif. Les paradoxes du spectacle sportif ou les ambiguïtés de la compétition théâtralisée », in POCIELLO C., *Sport et Société. Approche socioculturelle des pratiques*, Vigot.
- BERNE E. (1971), *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, traduit de *Transactional Analysis in Psychotherapy*, New York, Grove Press, 1961.
- BERNE E. (1975), *Des jeux et des hommes*, Stock, traduit de *Games People Play*, New York, Grove Press, 1964.
- BERNE E. (1977), *Que dites-vous après avoir dit bonjour*, Tchou, traduit de *What do you say after you say Hello ?*, New York, Grove Press, 1972.
- BERNOLE A., (1997), *Le coaching des vendeurs*, Éditions d'Organisation.

- BERRY M., BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J. (1993), « Le management ne peut-il donc être français ? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 40-44.
- BERTALANFFY L. von, (1973), *Théorie générale des systèmes : physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Dunod, traduit de *General Systems Theory*, New York, Braziller, 1968.
- BERTHELOT J.-M. (1990), *L'intelligence du social*, P.U.F.
- BERTHELOT J.-M. (1991), *La Construction de la sociologie*, P.U.F., Que-sais-je ?
- BERTHELOT J.-M. (1996), *Les vertus de l'incertitude*, P.U.F.
- BERTHELOT J.-M. (2000), « Le devoir d'inventaire », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 247-254.
- BINSWANGER L. (1971), *Introduction à l'analyse existentielle*, Minuit, traduction française de textes parus en 1924-1935.
- BLAKE R. R. et MOUTON J. S., (1969), *Les deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation, traduit de *The managerial grid*, Houston, TX, Gulf Publishing, 1964.
- BLAKE R. R. et MOUTON J. S., (1978), *The new managerial grid*, Houston, TX, Gulf Publishing.
- BLAKE R. R. et MOUTON J. S., (1985), *The managerial grid III*, Houston, TX, Gulf Publishing.
- BLANCHARD K. et SHULA D., (1995), *Everyone's a Coach*, Michigan, Zondervan Publishing House and Harper Business.
- BLANC-SAHNOUN P. (2004), *Business Blues Manuel de survie au bureau*, Éditions d'Organisation.
- BOLLE DE BAL M., (1985), *La tentation communautaire les paradoxes de la reliance et de la contre-culture*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Collection Psychosociologie.
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres La formation d'un groupe social*, Minuit.
- BOLTANSKI L. (1990), *L'Amour et la justice comme compétence*, Éditions Métailié.
- BOLTANSKI L. (2000), « Agir et vivre en commun », propos recueillis par J.-F. Dortier et M. Zuber, in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 305-311.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO È. (2002), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1<sup>ère</sup> éd. 1999.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. (1997), *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1<sup>ère</sup> éd. 1991.
- BOHM-BAVECK E. von (1959), *Capital and Interest*, 2 vol., South Holland, Libertarian Press.
- BONNETTE L. (1986), *Le fondement religieux de la pensée de Jung*, Montréal, Fides.

- BONNY Y. (2004), *Sociologie du temps présent Modernité avancée ou postmodernité ?*, Armand Colin.
- BOSSUET J.-B. (1967), *Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte*, Genève, Droz, 1<sup>ère</sup> éd. 1709.
- BOUCHARD S. (1992), « Simple symbole – De l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation », in CHANLAT J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, p. 589-610.
- BOUCHIKHI H. (1990), *Structuration des organisations*, Economica.
- BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J. R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI<sup>e</sup> siècle », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 24, n<sup>o</sup> 3, automne, p. 114-121.
- BOUDON R. (2000), « L'individu et ses intentions » propos recueillis par J.-F. Dortier et J. Lecomte, in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 173-179.
- BOUDON R. (1979), *Effets pervers et ordre social*, P.U.F., 1<sup>ère</sup> éd. 1977.
- BOUFFARTIGUES P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.
- BOURDIEU P. (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit.
- BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, Minuit.
- BOURDIEU P. (1984), *Homo Academicus*, Minuit.
- BOURGUIGNON A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in FERICELLI A. M. et SIRE B., *Performance et ressources humaines*, Economica, p. 18-31
- BOURION C. (2003), *Surtout pas de vagues - De la douce gouvernance aux conflits syndicaux*, Eska.
- BOURNOIS F. et BRABET J. (1993), « Les connaissances en Gestion des Ressources Humaines : réflexion sur leurs modes de production et leurs caractéristiques essentielles », in BRABET J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, p. 15-38.
- BOUTINET J.-P. (2002), « Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement », *Education Permanente*, n<sup>o</sup> 153, p. 241-250.
- BOUTINET J.-P. (2003), *Anthropologie du projet*, P.U.F., *Psychologie d'aujourd'hui*, 1<sup>ère</sup> éd. 1990.
- BOUTINET J.-P. et PINEAU G. (dir.) (2002), *L'accompagnement dans tous ses états*, *Education Permanente*, n<sup>o</sup> 153.
- BOUTTIER M. (2000), *Le coaching Une approche des représentations en milieu organisationnel*, Recherche-action DESS de Psychologie du travail, Bordeaux II, 98 p.

- BOWLBY J. (1978), *Attachement et perte*, P.U.F., (tome 1, *Attachement*, 1978 ; tome 2, *Séparation*, 1978 ; tome 3, *La perte*, 1984), traduit de *Attachement and Loss*, Basic Books, New York, (Vol. 1, *Attachment*, 1969 ; Vol. 2, *Separation*, 1973 ; Vol. 3, *Loss*, 1980).
- BOYER L. et EQUILBEY N. (1990), *Histoire du management*, Éditions d'Organisation, Collection E.O. Sup.
- BOYER L. et LOUART P. (2005), « Les avènements de la GRH », *Revue Management & Avenir*, n° 4, avril, p. 106-110
- BOYER R. et SAILLARD Y. (dir.) (1995), *Théorie de la régulation État des savoirs*, La Découverte.
- BRAKE P. E. et BUGENTAL J. F. T. (1996), « La dépendance existentielle : traiter le comportement de type A et la boulotmanie », in PAUCHANT T. C et coll., *La quête du sens*, Les Éditions d'Organisation, p. 75-100.
- BRABET J. et al. (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica.
- BRASSAC C. (2003), « Génie de la connaissance, entre conception et création », *Grand Atelier MCX : La formation au défi de la complexité*, Lille, 18-19 septembre.
- BRASSARD A. (1998), « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations », Tome 1 : *Changements organisationnels*, Presses InterUniversitaires, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, p. 3-15.
- BRASSEUR M. et SCHLANGER K. (1998), « Brief therapy in organization », *Personnel ANDCP*, n° 393, octobre, p. 5-8.
- BRASSEUR M. (2003), « L'école de Palo-Alto et la gestion des ressources humaines Contribution pour la recherche et l'action », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 48, avril-mai-juin, p. 61-77.
- BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV<sup>e</sup> XIII<sup>e</sup> siècle*, 3 vol. (1. *Les structures du quotidien*, 2. *Les jeux de l'échange*, 3. *Le temps du monde*), Armand Colin.
- BREMOND J. et GELEDAN A. (1984), *Dictionnaire des théories et mécanismes économiques*, Hatier, 1987.
- BRETON H. (2002), « Compagnonnage et accompagnement dans un trajet interculturel Occident/Orient », *Education Permanente*, n° 153, p. 197-209.
- BRIEF A. P. et NORD W. R. (1990), *Meaning of occupational work*, Toronto, Lexington Books.
- BRIGGS-MYERS I. et MYERS K. (1994), *Introduction aux types psychologiques*, Éditions du Centre de Psychologie Appliquée, traduit de l'américain.
- BROHM J.-M. (1976), *Sociologie politique du sport*, Delarge.
- BROHM J.-M. et PERELMAN M. (2002), *Le football, une peste émotionnelle*, Éditions de la Passion, 2<sup>ème</sup> éd.

- BRONCKART J.-P. (2001), « Langage et représentations », in DORTIER J.-F. (coord.), *Le langage Nature, histoire et usage*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 303-308.
- BRUNEL V. (2004), *Les managers de l'âme Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte.
- BRUNER J. (2001), *Car la culture donne forme à l'esprit de la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Éditions Georg Eshel, traduit de *Acts of Meaning*, Harvard University Press, 1990.
- BRUNNER R. (1996), « Psychanalyse et coaching », », *Personnel ANDCP*, n° 375, décembre, p. 48-50.
- BRUNNER R. (2002), « Le coaching managérial, Coaching opérationnel, psychothérapie déguisée ou maïeutique ? », *AMIP Info*, Association des Médecins de l'Industrie Pharmaceutique, n° 64, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres, p. 54-55.
- BRYMAN A (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London, Sage.
- BUBER M. (1969), *Je et Tu*, Éditions Aubier.
- BUCHHOLZ R. et ROTZ S. (1985), *Creating The High Performance Team*, New York, John Wiley and Sons.
- BURIDANS J.-L. (2002), « Et si on parlait de l'entreprise-coach ? », *Ressources Humaines et Management*, n° 4, janvier, p. 34-35.
- BURNEY L., ROQUES A. et SELLES M. (2002), « La déontologie dans les pratiques de coaching », *Actualités de la formation permanente*, n° 178, mai-juin, p. 40-44.

## C

- CABIN P. (coord.) (1999), *La communication État des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- CABIN P. (2000a), « Les nouvelles théories économiques de l'entreprise », in CABIN P. (coord.), *L'économie repensée*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, p. 55-66.
- CABIN P. (2000b), « Années 90 : la sociologie française s'éclate », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, p. 241-246.
- CABIN P. (2000c), « Introduction générale : les trajectoires de la sociologie », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, p.1-14.
- CABIN P. (coord.) (2000d), *L'économie repensée*, Auxerre, Éditions Sciences humaines.
- CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.) (2000), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- CABY François (2002), *Le coaching*, De Vecchi.
- CAILLÉ A. (2000), *Anthropologie du don Le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer.

- CAILLOIS R. (dir.) (1967), *Jeux et Sports*, Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction – La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36.
- CALLON M. (1994), « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et Comprendre*, mars, p. 5-17.
- CALLON M., COURTIAL J.-P. et PENAN H. (1993), *La scientométrie*, P.U.F., Que-sais-je ?
- CALLON M. et LATOUR B. (1981), « Unscrewing the Big Leviathan or How Actors Macrostructure Reality », in KNORR K. et CICOUREL A., *Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London, Routledge.
- CALLON M. et LATOUR B. (dir.) (1991), *La science telle qu'elle se fait - anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, La Découverte.
- CALLON M. et LAW J. (1989), « La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie », in *Innovation et ressources locales*, CEE - P.U.F., p. 1-34.
- CAMERLYNCK France (1997), « La programmation neuro-linguistique, d'un savoir faire à un savoir être » *Actualités de la Formation Permanente*, n° 148, mai-juin, Centre Inffo, p. 99-102.
- ÇA M'INTÉRESSE, (2003), « Réaliser ses objectifs, les solutions d'un coach », par C. Colonna, n° 263, janvier, p. 74.
- CAMUSSO D. (1996), *Développement cognitif et entreprise, Application des théories de Reuven Feuerstein à la GRH*, L'Harmattan, Collection Défi Formation.
- CANGUILHEM G. (1958), « Qu'est-ce-que la psychologie », *Revue de Métaphysique et de Morale*, 63, p. 12-25.
- CAPITAL (1999), « Pour prendre du recul, faites vous payer un coach », par C. Grauwin, juillet, p. 126-128.
- CARBALLEDA G. et GARRIGOU A. (2001), « Derrière le « stress », un travail sous contraintes », in BOUFFARTIGUES P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, p. 89-105.
- CARDON A. (2003), *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation.
- CARRIER C. (2002), *Le champion, sa vie, sa mort Psychanalyse de l'exploit*, Bayard.
- CARRIER C. (2002a), « Coach » in *Le champion, sa vie, sa mort Psychanalyse de l'exploit*, Bayard, p. 47-57.
- CASSIN B. (1986), *Position de la sophistique*, Vrin.
- CASSIN B. (1996), *L'effet sophistique*, Gallimard.
- CASSIN B. et NARCY M. (1989), *La décision du sens, commentaire de la métaphysique gamma d'Aristote*, Vrin.
- CASTEL R. (1981), *La gestion du risque*, Minuit.

- CASTEL R. et LE CERF J.-F. (1980), « Le phénomène « psy » et la société française », *Le Débat*, en trois textes : « Vers une nouvelle culture psychologique », *Le Débat*, 1, p. 27-38 ; « La société de relation », *Le Débat*, 2, p. 39-47 ; « L'après Psychanalyse », *Le Débat*, 3, p. 22-30.
- CASTORIADIS C. (1996), *La montée de l'insignifiance*, Seuil, La couleur des idées.
- CAUVIN P. et CAILLOUX G. (1995), *Les types de personnalité Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs)*, ESF Editeur, Collection formation permanente en sciences humaines.
- CAYOL C. (2004), « La chute d'Icare ou les tentations du pouvoir », *L'Expansion Management Review*, n° 112, mars, p. 64-71.
- CBNEWS (2003), « Need a coach ? », éditorial de P. Blachas, Numéro spécial tendance n° 763, du 13 au 19 octobre, p. 8.
- CHALLENGES (1988), « Les managers ont besoin de « coach » ! », entretien mené avec V. Lenhardt par P. Arnoux, septembre p. 76-81.
- CHALLENGES (2002), « Patron, un coach s'il vous plaît ! », par V. Radier, n° 169, 10 janvier, p. 94-96.
- CHANGEUX J.-P. (1991), *L'homme neuronal*, Fayard, 1<sup>ère</sup> éd. 1983.
- CHANLAT J.-F. (dir.) (1992), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1<sup>er</sup> tirage 1990.
- CHANLAT J.-F. (1998), *Sciences sociales et management Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska.
- CHARREIRE S., DURIEUX F. (1999), « Explorer et tester », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 57-80.
- CHAVEL T. (2001), *Le coaching démythifié Comment réenchanter le management*, Demos.
- CHAVEL T. (2002), « Ni mentor, ni tuteur : le coach comme agent de « fécondation mutuelle » », *Actualités de la Formation Permanente*, n° 178, mai-juin, p. 35-39.
- CHAVEL T. (2003), *Profession : Coach De la théorie à la pratique*, Demos.
- CHOPPIN A. (1998), « Le livre scolaire et universitaire », in *L'édition française depuis 1945*, Éditions du Cercle de la librairie.
- CICOUREL A. V. (1979), *La sociologie cognitive*, P.U.F.
- CLAUSEWITZ C. von (1955), *De la guerre*, Minuit, traduit de *Von Krieg*, 1<sup>ère</sup> éd. 1832-1937.
- CLOET H. (2003), « Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants », 14<sup>ème</sup> Colloque AGRH : Innovons, Grenoble, 20-21-22 novembre.
- CLOT Y. et LITIM M. (2003), « Sens du travail », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 1534-2546.
- CLOUZOT O. et BLOCH A. (1997), *Apprendre autrement Clés pour le développement personnel*, Les Éditions d'Organisation, 1<sup>ère</sup> éd. 1981.

- COASE R. H. (1987), « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, traduit de « The Nature of the firm », 1937.
- COHEN D. et PIAZZINI V. (1996), « Du conseil aux entreprises au coaching de dirigeants et de cadres dirigeants », *Personnel ANDCP*, n° 368, mars avril, p. 19-22.
- COLLERETTE P., SCHNEIDER R. (1996), *Le pilotage du changement – une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec.
- COLLIGNON G. (1999), *Comment leur dire... La Process Communication*, InterEditions.
- COLONNA C. (2002), *Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie ... ou comment devenir votre meilleur allié*, InterEditions.
- COMTE-SPONVILLE A., *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.
- COPIN S. (2000), « Au cœur de la rencontre entre GRH et sciences humaines Une question en débat : la motivation », *Personnel ANDCP*, n° 415 décembre, p. 81-86, résumé de la thèse *Modélisation des processus qui sous-tendent la motivation d'un acteur au sein d'une organisation*, IAE Paris, 2000.
- CORCUFF P. (2002), *La société de verre Pour une éthique de la fragilité*, Armand Colin, Collection Individu et Société.
- CORNET A. (1999), « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 24, n° 3, automne, p. 66-75.
- COSTES A. et JULIEN C. (2001), « Coaching des dirigeants Huit ans de coaching interne chez IBM France », *Actualités de la formation permanente*, n° 172, mai-juin, p. 38-45.
- COURPASSON D. (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 6-16.
- COURPASSON D. (1999), *L'action contrainte Organisations libérales et dominations*, P.U.F.
- COURPASSON D. et LIVIAN Y.-F. (1991) « Le développement récent de la notion de « compétence » : Glissement sémantique ou idéologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, octobre, p. 3-10.
- COURRIER CADRES (2002), « Le coach des jeunes pousses », n° 1433, 21 février, p. 29-32.
- COURRIER CADRES (2002), « Coach : un entraîneur de bon conseil », par P. Blanc-Sahnoun, n° 1441, 18 avril, p. 31.
- COURRIER CADRES (2004), « Trouver les meilleures formations au coaching », par L. David, n° 1530, 18 mars, p. 38-41.
- COTTA A. (dir.), (1968), *Dictionnaire de Science économique*, Mame.
- COULON A. (1987), *L'Ethno-Méthodologie*, P.U.F..
- COVEY S. R. (2000), *Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, First, Collection First Business, traduit de *The Seven Habits of Highly Effective People : Restoring the Character Ethic*, New York, Simon & Schuster.
- CRESPI F. (1992), « Sociologie postmoderne / Sociologie de l'existence », *Sociétés*, n° 35, p. 75-83.



- CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
- CROZIER M. (1991), *L'entreprise à l'écoute Apprendre le management post-industriel*, InterEditions.
- CROZIER M. (2000), « Jeux des acteurs et dynamique du changement », propos recueillis par J.-F. Dortier, in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 205-212.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- CRUELLAS P. (1993), *Coaching un nouveau style de management*, ESF.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2004), *Vivre La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, Collection Réponses, traduit et adapté de *Flow : The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row, 1990.
- CUMMINGS L. L. (1978), « Toward Organizational Behavior », *Academy of Management Review* 3, p. 90-98.
- CYRULNICK B. (1989), *Sous le signe du lien*, Hachette, 1989.
- CYRULNICK B. (1997), *L'ensorcellement du monde*, Odile Jacob.

## D

- DAMAZIO A. (1995), *L'erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, traduit de *Descartes' Error Emotion, Reason and the Human Brain*, USA, A. Grosset/Putnam Books, 1994.
- DAMERON B. (1994), *Comment devenir formateur occasionnel, Tutorat, pédagogie pour adultes, coaching... tout pour réussir*, Demos, Collection ressources humaines.
- DARNTON R. (1999) « Le nouvel âge du livre », *Le Débat*, mai-août.
- DAVID Albert (2002a) « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, p. 83-109.
- DAVID Albert (2002b), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, p. 193-214
- DAVID Albert, HATCHUEL Armand et LAUFER Romain (coord.), (2002), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege,.
- DE BONO E. (1967), *The Use of Lateral Thinking*, London, Penguin.
- DEBORD Guy (1996), *La société du spectacle*, réédition Gallimard, Collection Folio, 1<sup>ère</sup> éd. Buchet-Chastel, 1967.
- DEBORDES Pascal (1996), *Le coaching efficace des commerciaux*, Dunod.
- DE BOURMONT G. (2002) « Profession : coach », *Actualités de la Formation Permanente*, n° 178, mai-juin, p. 29-31.

- DE BOURMONT G. (2005), *Et si je me faisais coacher, moi aussi ?*, Dunod-InterEditions.
- DE BRABANDÈRE L. et MIKOLAJCZAK A. (1998), *Le plaisir des idées*, Dunod, 1<sup>ère</sup> éd. 1994
- DEBRAY R. (1991), *Cours de médiologie générale*, Gallimard.
- DEBRAY R. (1997), *Vie et mort de l'image, Une histoire du regard en Occident*, Gallimard, Folio Essais, 1<sup>ère</sup> éd. 1992.
- DEBRAY R. (2000), *Introduction à la médiologie*, P.U.F.
- DE BRUYNE P., HERMAN J. et SCHOUTHEETE M. (1974), *Dynamique de la recherche en Sciences Sociales*, P.U.F.
- DECI E. L. et RYAN R. M. (1991), « A motivational approach to self-integration in personality », in DIENSTBIER R., *Nebraska Symposium on Motivation : Perspectives on Motivation*, Vol. 38, Lincoln, University of Nebraska Press, p. 237-288.
- DECLERCK R. (2000), « Conditions pour actionner un accompagnement en projet en international », in AVENIER M.-J. (dir.), *Ingénierie des pratiques collectives La Cordée et le Quatuor*, Collection Ingenium, L'Harmattan, p.157-160.
- DEFÉLIX C., MARTIN D. et RETOUR D. (2001), « La gestion des compétences entre concepts et applications », Compte-rendu de la journée d'études du 8 juin 2000, Grenoble, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, janvier-février-mars, p. 73-79.
- DEFRENNE J. et DELVAUX C. (1992), *Le management de l'incertitude*, Bruxelles, De Boeck Université, 3<sup>ème</sup> tirage.
- DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil.
- DE GAULEJAC V. et ROY S. (dir.), (1993), *Sociologies cliniques*, Desclée de Brouwer.
- DEJENNE A. et FORCÉ M. (1994), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin.
- DEJOURS C. (1993), *Travail et usure mentale*, Bayard Éditions.
- DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.
- DELALANDRE A.-L. (2004), *Le manager coach, quand le manager acquiert une nouvelle dimension*, Mémoire de fin d'études ESCP-EAP dirigé par F. Alexandre-Bailly.
- DELAVALLEE É. (2000), « Pour dépasser une vision instrumentale de la GRH », *Personnel ANDCP*, n° 413, octobre, p. 48-52.
- DELAVALLEE É. (2003), « Les méthodes de gestion du changement organisationnel », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 145-154.
- DELBÈGUE A. (2001) « De nouveaux interlocuteurs pour la professionnalisation des équipes dans l'entreprise », *Actualités de la formation permanente*, n° 171, mars-avril, p. 60-65.
- DELEUZE G. (1969), *Logique du sens*, Minuit.
- DELIVRÉ F. (1999), « Que penser du coaching ? », *La jaune et la rouge*, revue des Anciens de Polytechnique, octobre, p. 49-52

- DELIVRÉ F. (2002), *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation.
- DE MAN H. (1930), *La Joie au travail*, P.U.F., traduit de *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, Iéna, 1927.
- DEMOL J.-N. (2002), « L'accompagnement en alternance : de l'université au travail, du travail à l'université », *Education Permanente*, n° 153, p. 129-143.
- DEMOURGUES M.-C. (1979), *Le travail humain*, Hatier, Profil Formation, Philosophie.
- DENOYEL N. (2002), « La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques », *Education Permanente*, n° 153, p. 231-240.
- DÉRY R. (1992), « *De l'information à l'argumentation* », in CHANLAT J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, p. 101-114.
- DÉRY R. (1997), « *Homo administrativus* et son double : du bricolage à l'indiscipline », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 22, n° 2, p. 27-33.
- DE SAINT GINIEZ V. (1997), *Les mécanismes d'attribution du potentiel d'évolution des cadres : validation d'un modèle simplifié du processus cognitif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 3.
- DESCARTES R. (1953), *Discours de la méthode*, in *Œuvres et lettres*, Pléiade, Gallimard.
- DESJEUX D., ORHANT I. et TAPONNIER S. (1991), *L'édition en sciences humaines La mise en scène des sciences de l'homme et de la société*, L'Harmattan.
- DESLANDES C. (2001), « Tutorat à Air France Les nouvelles formes d'accompagnement de la formation », *Actualités de la formation permanente*, n° 171, mars-avril, p. 66-72.
- DESPONDS J. (2003), *Le coaching quotidien - mieux diriger son équipe tous les jours*, Maxima.
- DETCHESSAHAR M. (2001), « Le « dire » et le « faire » contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 39, janvier-février-mars, p. 43-56.
- DEVILLARD O. (2001), *Coacher Efficacité personnelle et performance collective*, Dunod.
- DEWEY J. (1993), *Logique, la théorie de l'enquête*, P.U.F., 2<sup>ème</sup> éd., traduit de *Logic : The Theory of Inquiry*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1938.
- DILTHEY W. (1962), *Pattern and Meaning in History : Thoughts on History and Society*, New York, Harper Torchbooks.
- D'IRIBARNE P. (1985), « La gestion à la française », *Revue Française de Gestion*, janvier-février p. 5-13.
- D'IRIBARNE P. (1993), *La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Poche Essais avec préface.
- DOBZHANSKI T. (1966), *L'homme en évolution*, Flammarion.
- DOLAN S. et LAMOUREUX G., (1990), *Initiation à la psychologie du travail*, Québec, Gaétan Morin.

- DONNADIEU G. et KARSKY M. (2002), *La systémique Penser et agir dans la complexité*, Éditions Liaisons.
- DORTIER J.-F. (1998), *Les sciences humaines Panorama des connaissances*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- DORTIER J.-F. (1999a), « L'intelligence, de quoi parle-t-on ? », in DORTIER J.-F. (coord), *Le cerveau et la pensée*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 227-234.
- DORTIER J.-F. (coord.) (1999b), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- DORTIER J.-F. (1999c), « Michel Foucault : sous le regard de la critique », in DORTIER J.-F. (coord.), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 95-99.
- DORTIER J.-F. (2000a), « William I. Thomas et Florian Znaniecki – Le paysan polonais, itinéraire d'un migrant », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 79-84.
- DORTIER J.-F. (2000b), « Talcott Parsons et « la grande théorie » », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 91-94.
- DORTIER J.-F. (coord.) (2001), *Le langage Nature, histoire et usage*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- DORTIER J.-F. (dir.) (2004), *Le dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- DORTIER J.-F. et ALLEMAND S. (2000), « Politique économique : les quatre stratégies », in CABIN P. (coord.), *L'économie repensée*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, p. 325-331.
- DOSSE F. (1995), *L'empire du sens L'humanisation des sciences humaines*, La Découverte.
- DREYFUS H. L., DREYFUS S. E. avec ATHANASIOU T. (1986), *Mind over Machine : The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, New York, Free Press.
- DROLET M. (1999), *Le coaching d'une équipe de travail*, Québec, Les Éditions Transcontinental inc. et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- DRUCKER P. (1999), *L'avenir du management selon Drucker*, Village Mondial, traduit de *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, New York, Harpers Collins Publishers.
- DUBRION B. (2003), « Les évolutions des « dispositifs d'évaluation du travail » : rupture ou continuité ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 49, juillet-aout-septembre p. 54-70.
- DUGUÉ É. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-292.
- DUMONT L. (1979), *Homo hierarchicus*, Gallimard, « Tel ».

- DUNCAN W. J. (1990), *Les grandes idées du management Des classiques aux modernes*, AFNOR, Gestion, traduit de *Great ideas in management*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1989.
- DUPRÉ V. (2002), « Pour avancer dans le coaching. Le coaching : une mode ou un véritable outil de mise en œuvre des compétences », *Personnel ANDCP*, n° 435, décembre, p. 6-7.
- DUPOIS J.-P. (1992), « Anthropologie, culture et organisation Vers un modèle constructiviste », in CHANLAT J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, p. 533-552.
- DURAND G. (1992), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, thèse d'État, Dunod, 11<sup>ème</sup> éd. 1992, 1<sup>ère</sup> éd. 1960.
- DURAND G. (1996), « Pas à pas mythocritique », in *Champs de l'imaginaire*, textes recueillis par D. Chauvin, Grenoble, Ellug, p. 229-242.
- DURKHEIM É. (1968), *Les règles de la méthode sociologique*, réédition P.U.F., 1895.
- DURLAK J. A. (1986), « Comparative effectiveness of paraprofessional and professional helpers », *Psychological Bulletin*, p. 80-92.
- DURUZ N. (1994), *Psychothérapie ou psychothérapies ?*, Neufchâtel, Delachaux et Niestlé.
- DUYCK J.-Y. (1991), « Le vocabulaire de la GRH. Analyse comparative du langage des chercheurs et des praticiens », *Actes du 2ème congrès de l'AGRH*, Cergy, 14-15 novembre, p. 55-61.

## E

- EATON J. et JOHNSON R. (2002), *Coacher avec succès*, Mango pratique, 101 trucs et conseils, traduit de *Coaching successfully*, London, Dorling Kinderley Limited, 2001.
- EDVINSON L. et MALONE M. (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, Mesure, Management*, Maxima.
- EHRENBERG A. (1996), *Le culte de la performance*, réédition Hachette Pluriel, 1<sup>ère</sup> éd. Calmann-Lévy, 1991.
- EHRENBERG A. (1996), *L'individu incertain*, réédition Hachette Pluriel, 1<sup>ère</sup> éd. Calmann-Lévy, 1995.
- EHRENBERG A. (2000), *La fatigue d'être soi Dépression et société*, Poches Odile Jacob.
- ELIADE M. (1985), *L'épreuve du labyrinthe*, entretiens avec C.-H. Roquet, Belfond.
- ELIAS N. (1991), *La civilisation des mœurs*, Calmann-Lévy, traduit de l'Allemand, 1<sup>ère</sup> éd. 1939.
- ELSTER J. (1979), *Ulysses and the Sirens*, Cambridge University Press.
- EMMENECKER A.-P. et RAFAL S. (2004), *Coaching mode d'emploi Pour mieux atteindre vos objectifs*, Marabout.
- ENRIQUEZ E. (1992a), *L'organisation en analyse*, P.U.F.

- ENRIQUEZ E. (1992b), « L'entreprise comme lien social « un colosse aux pieds d'argile » », in SAINSAULIEU R. (dir.) (1992), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, p. 203-228.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique.
- ENRIQUEZ E. (dir.) (1999), *Le goût de l'altérité*, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique.
- ENTREPRISES & CARRIÈRES (2001), « Pourquoi faire appel à un coach », enquête réalisée par M.-P. Véga, n° 572, 17-23 avril, p. 13-16.
- ENTREPRISES & CARRIÈRES (2001), « Coaching et vie privée : y a-t-il danger ? », n° 584/585, 17 juillet-27 août, p.17.
- ENTREPRISES & CARRIÈRES (2001), « Peut-on évaluer et coacher sur internet ? » et « Coaching on line : rendez-vous sur le réseau », 25 septembre, p. 37 et 41.
- ENTREPRISES & CARRIÈRES (2001), « Le coaching acquiert sa légitimité », enquête réalisée par V. Queniet, n° 597, 13-19 novembre, p. 12-17.
- ENTREPRISES & CARRIÈRES (2002), « Le e-coaching a du mal à décoller », par M.-N. Frison, n° 622, 21-27 mai, p. 27.
- ENTRE RHÔNE ET RHIN (2002), « Management et émotions », dossier de V. Pardonnet, n° 40, novembre-décembre, p. 3-21.
- ERICKSON E. H. (1963), *Enfance et société*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, traduit de *Childhood and Society*, New York, Norton, 2<sup>ème</sup> éd.
- ETCHEGOYEN A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?* Éditions François Bourin.

---

## F

---

- FABI B., MARTIN Y. et VALOIS P. (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 24, n° 3, automne, p. 102-113.
- FALCOZ C. (2003), *Bonjour les managers Adieu les cadres !*, Éditions d'Organisation.
- FALQUE L. (2003), « Juger la compétence Une réponse au dilemme de l'appréciation ? », *Personnel ANDCP*, n° 438, mars-avril, p. 8-13.
- FARELLY F. (1989), *La thérapie provocatrice*, Montréal, Actualisation.
- FAYOL H. (1970), *L'administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, 1<sup>ère</sup> éd. 1916, tr. anglaise 1949, *General and industrial management*, London, Pitmann.
- FELICULIS S. (2000), « Pratiques d'évaluation du changement en coaching individualisé : enquête, questions et mise en perspective », *Pratiques Psychologiques*, 2, p. 33-47.
- FELICULIS-YVONNEAU S. (2002), « Critères de choix d'un coach », *Actualités de la formation permanente*, n° 178, mai-juin, p. 45-48.

- FESTINGER L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Illinois, Ed Row & Peterson.
- FEUERSTEIN R. avec la collaboration de SCHUR Y. (1996), Préface de CAMUSSO D, *Développement cognitif et entreprise*, L'Harmattan, p. 15-20.
- FEUTRY M., VERDIER E. (1993), « Entreprises et formations qualifiantes. Une construction sociale inachevée », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 469-492.
- FEYERABEND P. (1979), *Contre la méthode ; esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil, (tr. 1975)
- FIEDLER F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York, McGrawHill.
- FITZGERALD C. et GARVEY BERGER J. (dir.) (2002), *Executive Coaching Practices & Perspectives*, Palo Alto, California, Davies-Black Publishing.
- FLAMANT N. (2002), *Une anthropologie des managers*, P.U.F., Sciences sociales et sociétés.
- FLEISHMAN Edwin A. (1953), « The measurement of Leadership Attitudes in Industry », *Journal of Applied Psychology*, juin, p. 153-158.
- FLEISHMAN E. A., MUMFORD M. D., ZACCARO S. J., LEVIN K. Y., KOROTKIN A. L. et HEIN M. B. (1991), « Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation », *Leadership Quarterly*, 2(4), p. 245-287.
- FORESTIER G. (2002), *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation.
- FORGUES B. (1999), « La rédaction du travail de recherche », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 479-495.
- FOUCAULT M. (1984), *Histoire de la sexualité*, Tome 1, *La volonté de savoir* (1976), Tome 2 : *L'Usage des plaisirs* (1984), Tome 3 : *Le Souci de soi* (1984), Gallimard.
- FOURÈS É. (2003), *Comment coacher*, Éditions d'Organisation.
- FOURÈS É. (2004), *Petit traité des abus ordinaires Un pavé dans la mare du coaching en France*, Éditions d'Organisation.
- FRANKL V. E. (1966), « What is meant by Meaning », *Journal of Existentialism*, 7, p. 21-28.
- FRANKL V. E. (1967), *Psychotherapy and Existentialism : Selected Papers on Logotherapy*, New York, Washington Square Press.
- FRANKL V. E. (1993), *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Québec, Les Éditions de l'Homme, traduit de *Man's Search for Meaning An Introduction to Logotherapy*, New York, Pocket Book, 1963.

---

## G

- GALAMBAUD B. (1994), « L'instrumentalité de la gestion des ressources humaines est-elle vice ou vertu ? », *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 54-57.

- GALAMBAUD B. (1998), Préface de BELLIER S., *Le savoir être dans l'entreprise*, Vuibert, Entreprendre, p. IX-XIV.
- GALAMBAUD B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons.
- GALAMBAUD B. (2002a), « La gestion de ressources humaines et la quête de la performance », propos recueillis par M. Parlier, *Personnel ANDCP*, n° 432, septembre, p. 23-28.
- GALAMBAUD B. (2003), « L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 1409-1420.
- GALAMBAUD B. et MICHEL S. (1991), « L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, octobre, p. 11-15.
- GALLWEY T. (1984), *Golf, le jeu intérieur*, Laffont, traduit de *The Inner Game of Golf*, New York/Toronto, Random House, 1979, London, Jonathan Cape, 1981.
- GALLWEY T. (1992), *Tennis et concentration*, Laffont, traduit de *The Inner Game of Tennis*, New York, Random House, 1975, London, Jonathan Cape, 1975.
- GALLWEY T. (2000), *La dynamique interne du travail, le rôle du mental*, Village Mondial, traduit de *The Inner Game of Work*, New York, Random House, 2000.
- GALLWEY T. et KRIEGEL R. (1987), *Ski et Psychisme*, Laffont, traduit de *Inner Skiing*, New York/Toronto, Random House, 1977, London, Jonathan Cape, 1977.
- GAMOT G. et VIDAILLET B. (1998), « Paroles et pensée dans l'action du dirigeant », in LAROCHE H. et NIOCHE J.-P., *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, p. 299-319.
- GAREL G., GIARD V. et MIDLER C., « Management de projet et gestion des ressources humaines », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 818-843.
- GARDNER H. (1997), *Les formes de l'intelligence*, Odile Jacob, traduit de *Frames of mind*, Basic Books, New York, 1983, Harpers Collins Publishers, New York, 1993
- GARDNER W. J. (1990), *On leadership*, New York, Free Press.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, USA, Polity Press.
- GASTALDI D. (1991), « Management à la mode et modes de management », *Direction et gestion des entreprises*, n° 132-133, décembre, p. 67-72.
- GAUCHET M. (2002), *Le désenchantement du monde, Une histoire politique de la religion*, réédition Gallimard, Collection Bibliothèque des sciences humaines, 1<sup>ère</sup> éd. 1985.
- GAUDIN J.-P. (2004), « Vers un État régulateur ? », *Sciences Humaines* hors série n° 44, mars-avril-mai, p. 40- 43.
- GAUTIER B. et VERVISCH M.-O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.
- GEAY A. (2001), « École de l'alternance Interdisciplinarité et complexité », *Actualités de la formation permanente*, n° 171, mars-avril, p. 12-16.



- GEHIN S. (1999), *Méthodes de communication interpersonnelle*, Eska.
- GÉLINIER O. et MULLER J.-L. (2001), « Les dirigeants entre permanence et imprévisibilité », *Actualités de la formation permanente*, n° 172, mai-juin, p. 16-23.
- GELPE D. (2001), « Adaptation au changement et développement professionnel : quels en sont les freins et les ressorts psychologiques ? », in LÉVY-LEBOYER C. et al. (dir.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 385-401.
- GENDRON P. J. et FAUCHER C. (2002), *Les nouvelles stratégies de coaching Comment devenir un meilleur gestionnaire*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- GENELOT D. (2001), *Manager dans la complexité*, Insep Consulting Éditions.
- GERSTNER L. V. (2002), *Who Says Elephants Can't Dance How I Turned Around IBM, USA*, HarperBusiness.
- GIBBONS M., LIMOGES C. et al., (1994), *The New Production in Knowledge : The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, P.U.F., traduit de *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press, 1984.
- GIDDENS A. (1991), *Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford (Ca.) Stanford University Press, Cambridge, Polity Press.
- GIDDENS A. (2000), « La sociologie comme conscience de soi de la modernité », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, propos recueillis par J.F. Dortier et M. Zuber, p. 147-154.
- GIFFARD M. (2003), *Coaché !*, Éditions d'Organisation.
- GILBERT P. (2002) « Où va la gestion des ressources humaines ? », *Personnel ANDCP*, n° 432, septembre, p. 37-40.
- GILBERT P. et SCHMIDT G. (dir.) (1999), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica.
- GIORDAN A. (2003a), « Complexité et apprendre, formations professionnelles et entreprises apprenantes », *Grand Atelier MCX : La formation au défi de la complexité*, Lille, 18-19 septembre.
- GIORDAN A. (2003b), *Apprendre !*, Belin Débats, 1<sup>ère</sup> éd. 1998.
- GIORDANO Y. (1994), « Communication d'entreprise : Faut-il repenser les pratiques managériales ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13-14, p. 49-61.
- GIRARD R. (1978a), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset et Fasquelle.
- GIRARD René (1978b), *Mensonges romantiques et vérités romanesques*, Grasset, nouvelle édition Pluriel, 1<sup>ère</sup> éd. 1961.
- GIRARD René (1980), *La violence et le sacré*, Grasset, nouvelle édition Pluriel, 1<sup>ère</sup> éd. 1972.
- GIRARD René (2002), *La voix méconnue du réel, Une théorie des mythes archaïques et modernes*, Grasset, Le Livre de Poche, textes traduits de l'Anglais.

- GIRÉ Alain (1988), *Théorie ouverte des systèmes Esquisses épistémologiques*, L'Interdisciplinaire, Collection Système(s).
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion », in MARTINET A. C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, p. 141-182.
- GIRIN J. (2002), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert Fnege, p. 125-139.
- GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- GIROUX N. et GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 139-151.
- GIULIANI R. W. (2002), *Leadership*, USA, Miramax.
- GLASER B. et STRAUSS A. (1967), *The Discovery of grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, USA, Aldine Publishing company.
- GLASERFELD E. von (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in WATZLAWICK P. (dir.), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Seuil, p. 19-43.
- GLASERFELD E. von (2000), *La construction de la connaissance*, in WATZLAWICK P. et NARDONE G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, p. 34-47.
- GODARD A. et LENHARDT V. (2004), *Engagements, espoirs et rêves*, Village Mondial, 1<sup>ère</sup> éd. 1998, traduction anglaise, *Transformational Leadership*, London, Palgrave, 1999.
- GODELIER M. (1973), *Horizons, trajets marxistes en anthropologie*, Maspéro.
- GODINHO H. (1998), « Gilbert Durand », in THOMAS J. (dir.), *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*, Ellipses, p. 140-149.
- GOLEMAN D. (2003), *Surmonter les émotions destructrices Un dialogue avec le dalai-dama*, Robert Laffont, traduit de *Destructive Emotions*, The Mind and Life Institute, New York, Bantam Books, 2003.
- GOUDSMET A. (2002), *L'Athlète d'Entreprise*, Bruxelles, Éditions Kluwer.
- GOUDSMET A., LIMÈRE L. et STENIER B. (2003) *Attitude Coach*, Bruxelles, Éditions Kluwer.
- GRANT A. M. (2001), « Towards a Psychology of Coaching », Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, [http://www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/Coaching\\_review\\_AMG2001.pdf](http://www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/Coaching_review_AMG2001.pdf)
- GRAVITZ M. (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Éditions Dalloz, 8<sup>ème</sup> édition.
- GRÉGOIRE D., DÉRY R. et BÉCHARD J.-P. (2001), « Evolving conversations : a look at the convergence in entrepreneurship research », *Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*, Jönköping, Sweden, June 13-17, 22 p.

- GREISCH J. (1994), « L'amour du monde et le principe responsabilité », in VACQUIN M. (Dir.), *La responsabilité, la condition de notre humanité*, Éditions Autrement, série Morales, n° 14, janvier, p. 73-93.
- GRENIER C. et JOSSERAND E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in THIÉTART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 104-136.
- GRIMA F. et TRÉPO G. (2003), « Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, octobre-novembre-décembre, p. 23-36.
- GRIZE J.-B. (1990), *Logique et langage*, Ophrys.
- GRUNDSTEIN M. (1995), « La Capitalisation des Connaissances de l'Entreprise, Système de production des connaissances », Actes du Colloque *L'Entreprise Apprenante et les sciences de la complexité*, Université de Provence, Aix-en-Provence, 22-24 mai.
- GUERY L. (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », *Cahier de Recherche du GREFIGE*, Université Nancy2, n° 5, 24 p.
- GUERY L. (2003), *Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation Analyse de l'implication de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom*, Thèse de sciences de gestion, Université Nancy 2.
- GUIMOND S. (1994), « Les groupes sociaux », in VALLERAND R. J. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, p. 655-705.
- GUSDORF G. (1967), *Les sciences de l'homme sont des sciences humaines*, Publications de la Faculté des Lettres de l'Université de Strasbourg, Belles Lettres.
- GUSDORF G. (1968), *La parole*, P.U.F., Collection Sup, 1<sup>ère</sup> éd. 1952.
- GUSDORF G. (1977), *De l'histoire des sciences à l'histoire de la pensée*, Tome 1, Les sciences humaines et la pensée occidentale, Payot.
- GUSDORF G. (1984), *Mythe et Métaphysique*, Flammarion, Champs, 1<sup>ère</sup> éd. 1953.

---

## H

---

- HABERMAS J. (2001), *Théorie de l'agir communicationnel*, Arthème Fayard, 1<sup>ère</sup> éd. 1987, traduit de *Theorie des kommunikativen Handels*, Franckfort, Suhrkamp Verlag, 3<sup>ème</sup> éd. 1985, tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, tome 2 : Pour une critique de la raison fonctionnaliste.
- HAFSI T. (1997) « Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management international*, Vol. 2, n° 1, p. 19-26.
- HAGÈGE C. (1995), *L'homme de paroles Contribution linguistique aux sciences humaines*, Fayard, Folio Essais, 1<sup>ère</sup> éd. 1985.

- HALBOUT M.-R. (2002), « La place des outils dans le coaching », *Actualités de la formation permanente*, n° 178, mai-juin, p. 49-52.
- HALL P. (2003), « La variété des capitalismes », *Sciences Humaines*, n° 137, avril, p. 42-46.
- HARDGROVE R. (1995), *Masterful Coaching Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer.
- HATCHUEL A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, p. 109-121.
- HATCHUEL A. (2004), « To coach or not to coach », *Le Monde*, 5 octobre, p. IX.
- HATCHUEL A. (2002), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, p. 7-43.
- HAUBOLD B. (2004), « Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n° 112, mars, p. 44-50.
- HAUDRICOURT A.-G. (1987), *La technologie, une science humaine*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- HAUTIN C. et BILLIER D. (2000), *Être Compagnon*, P.U.F.
- HEIDEGGER M. (1986), *Etre et temps*, Gallimard, traduction française 1938, 1<sup>ère</sup> édition allemande 1927.
- HEILBRONER R. L. (1986), *Le capitalisme, nature et logique*, Economica.
- HEILBRUNN B. (dir.) (2004), *La performance une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*, La Découverte.
- HENRIET B. (1993), *Leadership et Management*, Éditions Liaisons, Option Gestion.
- HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 124, p. 82-93.
- HENRIET B. (2003), « Management et managers – actualité d'une relation », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 855-861.
- HERRMANN N. (1996), *The Whole Brain Business Book*, USA, McGraw-Hill.
- HERSEY P. et BLANCHARD K. H. (1993) *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1<sup>ère</sup> éd. 1969.
- HERVIEU-LÉGER D. (1993), *La Religion pour Mémoire*, Les éditions du Cerf.
- HERVIEU-LÉGER D. (2001), *Le pèlerin et le converti. La religion en mouvement*, Flammarion.
- HERZBERG F. I. (1996), « Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 167-188.
- HERZBERG F. I., MAUSNER B., et SNYDERMAN B. (1959), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.
- HÉVIN B. et TURNER J. (2002), *Manuel de Coaching Champ d'action et pratique*, Dunod..

- HICKMAN G. R. (Ed.) (1998), *Leading organizations : Perspectives for a new era*, Thousands Oaks, CA, Sage.
- HIGY-LANG C. et GELLMAN C. (2000), *Le coaching*, Éditions d'Organisation.
- HIRSCHMAN A. (1980), *Les passions et les intérêts*, P.U.F.
- HOBBS T., (1971), *Les éléments du droit naturel et politique*, Éditions Sireys, traduit de l'édition anglaise de 1651.
- HOBBS T. (1977), *Léviathan*, Lyon, Éditions L'Hermès, traduit de l'Anglais 1<sup>ère</sup> éd. 1640.
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's consequences, International Differences in Work related values*, USA, Sage.
- HOMMES ET COMMERCE (2001), « Avez-vous besoin d'un coach ? », septembre-octobre, p. 30-32
- HOUDE R. (1996), *Le Mentor : Transmettre un savoir-être*, Éditions Hommes et Perspectives, Révigny-sur-Ornain.
- HOUDE R. (1999), *Les temps de la vie Le développement psychosocial de l'adulte*, Montréal, Gaétan Morin.
- HUBERMAN A. M. et MILES M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Universtié., traduit de *Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage, 1984.
- HUBERT H. et MAUSS M. (1968), « Essai sur la nature et la fonction du sacrifice », in MAUSS M. *Œuvres*, I, *Les fonctions sociales du sacré*, Minuit, extrait de *L'Année sociologique*, 2, 1899.
- HUDSON F. M. (1999), *The Handbook of Coaching*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- HUDSON F. M. (1999), *The Adult Years : Mastering the Art of Self-Renewal*, édition révisée, San Francisco, Jossey Bass.
- HUDSON F. M. et McLEAN P. D. (1996), *LifeLaunch A Passionate Guide to the Rest of your Life*, édition révisée, Santa Barbara, Hudson Institut Press.
- HUDSON F. M. et MURPHY J. (1995), *The Joy of Old – A Guide to Successful Elderhood*, Altaneda, Calif., Geode Press.
- HURSTEL P. (2002), *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*, Maxima.
- HUSSERL E. (1999), *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Gallimard, traduit de *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phaenomenologie*, La Haye, Martinus Nijhoff, 1954, 1<sup>ère</sup> éd. allemande 1936.

---

## I

- I-ENTREPRISE (2003), « Le coach, bon ou mauvais génie ? », dossier coordonné par J. Bardet, n° 19, mars, p. 67-74.

- IGALENS J. (2002), « Une bonne DRH est un bon business partner », entretien pour *Entreprises et carrières*, n° 649-650, 17 décembre, p. 23.
- IGALENS J. et PENAN H. (1991), « La structure des connaissances en gestion des ressources humaines », *Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Cergy, 14-15 novembre, p. 19-38.
- IGALENS J. et PERETTI J.-M. (2003), « 50 ans de la revue Personnel », *Personnel ANDCP*, n° 441, juillet-août, p. 49-63.
- INTER L'ÊTRE (2001), « Coaching et graphologie », lettre d'information du CNPG eurocarrières, éditorial de M. Pfeifer-Prévost, n° 7, 4<sup>ème</sup> trimestre.
- IVANCEVICH J. M. et MATTESON M. T. (1993), *Organizational Behavior and Management*, Irwin, USA, 3<sup>ème</sup> éd.

---

## J

---

- JACOB J.-F. (1998), *Biologie et racisme*, Seuil.
- JACOUD G. et TOURNIER É. (1998), *Les grands auteurs de l'économie*, Hatier Initial.
- JACQUOT T. (1998), *Discours stratégique et stratégie du discours des dirigeants d'entreprise Les conditions de production, la diffusion et les logiques d'expression*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Tome 1.
- JACQUOT T. et POINT S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n° 38, novembre, p. 116-132.
- JAOUI G. (1997), « L'analyse transactionnelle outil de développement en entreprise », *Actualités de la formation permanente*, n° 148, mai-juin, Centre Inffo, p. 94-98.
- JARROSSON B. (1999), *100 ans de management*, Dunod.
- JONAS H. (1992), *Le principe responsabilité, Une éthique pour la civilisation technologique*, Cerf, Passages, 1<sup>ère</sup> éd. 1990, traduit de *Das Prinzip der Verantwortung*, Frankfurt, Insel Verlag, 1979.
- JOULE R.-V. et BEAUVOIS J.-L. (1987) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.
- JOURNET N. (2001), « L'hypothèse Sapir-Whorf », in DORTIER J.-F., *Le langage*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 185-190.
- JUFFÉ M. (1996), *Pouvoirs et Valeurs dans l'entreprise Des sciences humaines dans l'entreprise*, Eska.
- JULIEN C. (2002) « Comprendre le coaching pour mieux l'utiliser », *Actualités de la Formation Permanente*, n° 178, mai-juin, Centre Inffo, p. 16-18.
- JUNG C. G. (1983), *Types psychologiques*, Genève, Librairie de l'Université Georg et Cie SA, 1<sup>ère</sup> éd. 1950.

## K

- KALIKA M. (1988), *Structures d'entreprise Réalités, déterminants, performances*, Economica.
- KAPLAN A. (1964), *The conduct of Inquiry. Methodology for behavioral science*, San Francisco, Chandler ed.
- KARPEL M. (1976), « Individuation : From Fusion to Dialogue », *Family Process*, mars, p. 65-82.
- KAUFMANN J.-C. (2005), « Le coaching après le coaching », Communication au 1<sup>er</sup> colloque national SFCoach, Paris La Défense, 28-29 janvier.
- KERJEAN A. (2000), *Les nouveaux comportements dans l'entreprise Oser secouer l'organigramme*, Éditions d'Organisation, Collection tendances.
- KERJEAN A. (2001), « Le rôle social du dirigeant », *Actualités de la formation permanente*, n° 172, mai-juin, p. 27-35.
- KETS DE VRIES M. F.R. (1977), « The entrepreneurial personality: a person at the cross-roads », *Journal of Management Studies*, 14, p. 34-37.
- KETS DE VRIES M. F.R. (dir.) (1984), *The irrational executive: psychoanalytic explorations in management*, New York, International University Press.
- KETS DE VRIES M. F.R. (1989), *Prisoners of leadership*, New York, John Wiley.
- KETS DE VRIES M. F. R. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Eska, Collection Sciences de l'Organisation.
- KETS DE VRIES M. F. R. (2002), *Les mystères du leadership Diriger c'est vendre de l'espoir*, Village Mondial, traduit de *The Leadership Mystique*, London, Financial Times/Prentice Hall, Pearson Education, 2001.
- KETS DE VRIES M. F.R. et MILLER D. (1985), *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill, traduit de *The neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-productive Styles of Management*, San Francisco, Jossey Bass, 1984.
- KETS DE VRIES M. F.R. et MILLER D. (1987), *Unstable at the top*, New York, Nal Books.
- KETS DE VRIES M. F. R. et MILLER D. (1988), « Narcissisme et leadership : une perspective de relation d'objet », *Gestion Revue Internationale de Gestion*, 13 (4), novembre p. 41-50.
- KIERZEK A. (2001), « Orphée – Le médiateur », *Sociétés - Revue des Sciences Humaines et Sociales*, n° 74 - 4, Bruxelles, De Boeck Université.
- KIESLER C. A. (1971), *The psychology of commitment, experiments linking behavior to belief*, New York, Academic Press.
- 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.

- KOENIG G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, p. 76-83.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissage*, Nathan.
- KORZYBSKI A. (2001), *Une carte n'est pas le territoire, Prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la Sémantique générale*, Éditions de L'Eclat, traduction française adaptée de la préface de *Science and Sanity, An Introduction to non Aristotelian Systems and Genaral Semantics*, 3<sup>ème</sup> édition préfacée, New York, Science Press, 1948, et de « The Role of Language in The Perceptual Process », » in *Perception An Approach to Personality*, New York, Ronald Press Company, 1951.
- KOSTENBAUM P. (1989) *Socrate et le business*, InterEditions, traduit de *The Heart of Business*, Dallas, Saybrook Publishing Company, 1987.
- KOTTER J. P. (1990), *A force for Change : How Leadership Differs from Management*, New York, Free Press.
- KOTTER J. P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press.
- KOURILSKY-BELLIARD F. (1999), *Du désir au plaisir de changer Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 1<sup>ère</sup> éd. InterEditions, 1995.
- KRIEF Y. (1989), « La communication globale : une polymorphie des discours d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 125, p. 35-49.
- KÜBLER-ROSS Elisabeth (1997), *On Death and Dying*, USA, Touchstone, 1<sup>ère</sup> éd. Macmillan, 1969.
- KUHN T. S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Collection Champs, traduit de *The Structure of scientific revolutions*, The University Chicago Press, édition élargie 1970, 1<sup>ère</sup> éd. 1962.

## L

- LABORIT H. (1983), *La colombe assassinée*, Grasset.
- LA BRUYÈRE (1982), *Les Caractères ou les Moeurs de ce siècle*, Flammarion, 1<sup>ère</sup> éd. 1688.
- LADRIÈRE J. (1981a), « Représentation et connaissance », in *Encyclopaedia Universalis*, Vol. 19.
- LADRIÈRE J. (1981b), « Sciences et discours rationnel », in *Encyclopaedia Universalis*, Vol. 14.
- LA GAZETTE (1999), « Le coaching pour mieux diriger son équipe », dossier introduit par B. Leprat, 5 juillet.
- LAHIRE B. (1999), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu. Dettes et critiques*, La Découverte.
- LAHIRE B. (2001), *L'homme pluriel Les ressorts de l'action*, Nathan /Vuef, 1<sup>ère</sup> éd. Nathan 1998.



- LALLEMENT M. (1999a), « Michel Foucault : le savoir est le pouvoir », in DORTIER J.-F. (coord), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 85-93.
- LALLEMENT M. (1999b), « Cornelius Castoriadis : de l'imaginaire au politique », in DORTIER J.-F. (coord.), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 163-165.
- LALLEMENT M. (2000), « Georg Simmel père méconnu de la sociologie interactionniste », in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La Sociologie, Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 59-66.
- LANCIAUX C. (1992), Recension de QUINN MILLS D. (1991), *The Rebirth of the Corporation*, in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, décembre-janvier, p. 74-76.
- LANDIER H. (1991), *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy.
- LANDIER H. (2002), « Les relations sociales sont-elles solubles dans le management ? », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 100-104.
- LANG F. (2002), « Le « coaching stratégique » appliqué au management d'équipe », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 38-46.
- LAPIERRE L. (1989), « Mourning, potency and power in management », *Human Resource Management*, 28 (2), été, p. 177-189.
- LAPIERRE L. (1992), « Intériorité, gestion et organisation, De la réalité psychique comme fondement de la gestion », in CHANLAT J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, p. 263-278.
- LAPLANTINE F. (2003), *De tout petits liens*, Mille et une Nuits.
- LAPLANTINE F. (2004) « Dits, non-dits et interdits de la performance. Réflexions sur l'imperfection » in HEILBRUNN B. (dir.) (2004), *La performance une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*, La Découverte, p. 193-207.
- LA PROVENCE (2003), « Le coaching séduit les entreprises », article de A. Bertucci, 21 juin.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in DESREUMAUX A., MARSCHENAY M. et PALPACUER F., *Perspectives en management stratégique*, EMS, p. 19-42.
- LASCH C. (1980), *Le complexe de Narcisse*, Robert Laffont, traduit de *The Culture of Narcissism*, New York, Warner Books, 1979, (réédité sous le titre *La culture du narcissisme*, Castelnau-le-Lez, Climats, 2000)
- LATOUR B. (1981), « Unscrewing the Big Leviathan or How Actors Macrostructure Reality », in KNORR K., CICOUREL A. (eds), *Toward an Integration of Macro and Micro Sociologies*, London, Routledge.
- LATOUR B. (1883), *Les microbes*, Métailié.
- LATOUR B. (1989), *La science en action*, La Découverte, 1<sup>ère</sup> éd. américaine, 1987.

- LATOUR B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes – Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte.
- LATOUR B. (1996), « Que peut apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? », *XIII<sup>es</sup> journées nationales des IAE*, ESUG, Toulouse, 16 et 17 avril.
- LATOUR B. (1999), *Politique de la nature – Comment faire entrer les sciences en démocratie*, La Découverte.
- LATOUR B. et WOOLGAR S. (1988), *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, La Découverte, traduit de *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*, Sage, 1979.
- LAUFER R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre, p. 12-37.
- LAUFER R. (2000), « Confiance, esthétique et légitimité : le cas de l'histoire de l'iconographie des billets de la Banque de France », in LAUFER R. et ORILLARD M., *La Confiance en question*, L'Harmattan, Cahier de Socio-Economie.
- LAUFER R. (2002a), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert Fnege, p. 45-81.
- LAUFER R. (2002b), « Le paradigme retrouvé : la rhétorique », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert Fnege, p. 175-191.
- LAURIOL J. (1994), « Approches cognitives de la décision et représentation sociale », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 8, n° 2.
- LA TRIBUNE (2001), Dossier de la Tribune des carrières sur le coaching, 26 novembre.
- LEBELLE M. et VEYER C. (2002), « Stratégies et perspectives d'accompagnement de salariés en fin de carrière », *Éducation Permanente*, n° 153, p. 91-99.
- LE BOUËDEC G. (2002), « La démarche d'accompagnement, un signe des temps », *Éducation Permanente*, n° 153, p. 13-19.
- LE BOTERF G. (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation.
- LEBRATY Jean-Fabrice (1996), « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, n°109, juin-juillet-août, p. 57-69.
- LE FIGARO ENTREPRISE (2002), « L'autre plus vieux métier du monde » par P. Blanc-Sahnoun, 11 mars, 1 p.
- LE FIGARO ENTREPRISES (2003), « Les étudiants aussi ont leurs coachs » par G. Ginibrière, 17 mars, p. 28-29.
- LEFRANÇOIS David (2004), *Guide pratique du life coaching*, Gualino éditeur, 2004.
- LEGENDRE P. (1994), *Leçons III Dieu au miroir Etude sur l'institution des images*, Fayard.
- LE GOFF J.-P. (1992), *Le mythe de l'entreprise Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Cahiers libres / Essais.

- LE GOFF J.-P. (1999), *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte.
- LEGRAND G. (1986), *Vocabulaire de la philosophie*, Bordas.
- LELEU P. (1995), *Le développement du potentiel des managers La dynamique du coaching*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises.
- LELORD F. et ANDRÉ C. (1996), *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob.
- LE LOUARN J.-Y. (1996), « Gestion des ressources humaines et Bonheur National Brut », in ROUSSILLON S., BOURNOIS F., LE LOUARN J.-Y. (dir.), *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*, Les chemins de la recherche, CNRS, n° 36.
- LE LOUARN J.-Y. et WILS T. (2003), « Mesurer la contribution de la GRH : un point de vue nord-américain », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p.53-58.
- LE MENSUEL CONSULTING (2001), « Il faudrait un coach pour cinquante habitants », entretien avec V. Lenhardt, propos recueillis par G. Forestier, n° 90, mai.
- LE MOIGNE J.-L. (1980), « Systémique et épistémologie », rapport CNRS, GRASCE.
- LE MOIGNE J.-L. (1984), « Etat de la recherche en sciences de gestion », in *La Recherche en Sciences de Gestion*, FNEGE-ISEOR.
- LE MOIGNE J.-L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A. C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, p. 81-140.
- LE MOIGNE J.-L. (1993), « Sur « l'incongruité épistémologique » des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre - décembre, p. 123-135.
- LE MOIGNE J.-L. (1997a), « La théorie des conventions est-elle convenable ? », *Revue Française de Gestion*, n° 112, janvier-février, p. 108-113.
- LE MOIGNE J.-L. (1997b), « L'action stratégique dans l'aventure humaine », postface de AVENIER M.-J. (dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, p. 353-355.
- LE MOIGNE J.-L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, P.U.F., Que sais-je ?, 2<sup>ème</sup> éd. corrigée, 1<sup>ère</sup> éd. 1995.
- LE MOIGNE J.-L. (2002), « Une nouvelle réforme de l'entendement : « L'intelligence de la complexité » », in MORIN E. et LE MOIGNE J.-L., *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, p. 5-20.
- LE MOIGNE J.-L. (2000), « Quand savoir devient comprendre Désacraliser la science pour responsabiliser les citoyens », in AVENIER M.-J. (dir.), *Ingénierie des pratiques collectives La Cordée et le Quatuor*, Collection Ingenium, L'Harmattan, p. 7-15.
- LE MOIGNE J.-L. (2003), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1<sup>ère</sup> éd. Bordas, 1990.
- LE MOIGNE J.-L. (2005), « Sur l'éthique de la compréhension », L'éditorial du réseau Intelligence de la complexité, *Interlettre chemin faisant MPX-APC*, n° 27, mars, p. 2-7.

- LE MONDE (2002), « Coacher, le coaching... vite », par N. Quéruef, Supplément Campus, n° 17983, 19 novembre, p. 57-61.
- LE MOUËL J. (1991), *Critique de l'efficacité*, Seuil.
- LENHARDT V. (1992), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep.
- LENHARDT V. (1996), « Une histoire porteuse de sens », in MARTIN B. et al., *Oser la confiance*, Insep, p. 53-101.
- LENHARDT V. (2001a), « Nouvel accompagnement du changement. Le coaching et le team-building. Une mode ou une tendance lourde ? », *Revue du CNAM*, juin, p. 121-124.
- LENHARDT V. (2001b), « Le développement personnel du dirigeant », *Management & conjoncture sociale*, n° 608, 2 juillet, p. 9-19.
- 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.
- LENHARDT V. (2002a) « Enjeux de la formation au coaching », *Management & conjoncture sociale*, n° 615, été, p. 52-56.
- LE NOUVEL ÉCONOMISTE (2001) « Le triomphe du coaching », par E. Baërd, 18 mai, p. 107.
- LE NOUVEL OBSERVATEUR (2002), « Le coaching, une mode qui gagne » avec une interview de M. Thévenet par V. Radier, n° 1960, 30 mai - 5 juin, p. 162-164
- L'ENTREPRISE (2002), « Do you speak management ? », n° 196, janvier, p. 66-69.
- L'ENTREPRISE (2002) « Le coaching, pour quoi faire ? », n° 204, octobre, p. 70-71.
- LEONARD E. (1994), « L'instrumentalité en GRH (ou le désespoir des spécialistes) », *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 62-69.
- LE POINT (2003) « Etes-vous coach ou psy ? » par A. Singer, n° 1617, 12 novembre, p. 58-61.
- LERBET-SERENI F. (2000), « Bilans et questions », in AVENIER M.-J. (2000), *Ingénierie des pratiques collectives, La Cordée et le Quatuor*, L'Harmattan, p. 202-206.
- LE SAGET M. (1992), *Le manager intuitif*, Dunod.
- LES ECHOS (1999), « Les patrons séduits par le coaching », enquête de J.-F. Polo, 12 avril, p. 66-67.
- LES ECHOS (2001) « Le coaching à l'épreuve de la transformation », dossier de P. Besson, 30 mai.
- LES ECHOS (2002) « Grand angle avec Edgar Morin - Réconcilier l'éthique et l'économie », propos recueillis par H. Gibirt, 18-19 octobre, p. 47.
- LES ECHOS (2003), « L'éminence grise, si discrète et si utile », par D. Perote, 21 octobre, p. 10.

- LES ECHOS (2003) « L'édition économique, un marché étroit et fragile - Le livre financier courtise l'entreprise », par N. Aït-Kacimi, 1<sup>er</sup> décembre, p. 25.
- L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT (1999) « Le coaching ou l'art de motiver une équipe », par B. Lalanne, mars, p. 94-98
- LESTER R. K., PIORE M. J. and MALEK K. M. (1998), « Interpretative management : What General Managers Can Learn from Design », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 86-96.
- LE TEMPS (2001), « Sur le marché des formations, les futurs coachs ont l'embarras du choix », Supplément Emploi et Formation, n° 138, 18 mai.
- LEVINE D. M. (2002), « Executive Coaching in the United States », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été p. 16-19.
- LÉVY-LEBOYER C. (1984), *La crise des motivations*, P.U.F.
- LÉVY-LEBOYER C. (1998), *Motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- LÉVY-LEBOYER C. (1999), « Le cœur à l'ouvrage », *Sciences Humaines*, n° 92, mars, p. 20-23
- LÉVY-LEBOYER C. (2001), « Comment choisir et former des leaders » in LÉVY-LEBOYER C. et al. (dir.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 329-343.
- LÉVY-LEBOYER C., HUTEAU M., LOUCHE C. et ROLLAND J.-P. (dir.) (2001), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation.
- LEWIN K. (1952), *Field Theory in Social Science*, USA, Harper.
- LEWIN K. (1959), *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, P.U.F.
- L'EXPRESS (2003), « Les psy mode d'emploi », par M. Huret, 21-27 août, p. 42-49.
- L'EXPRESS (2003), « Les dérapages du coaching », par J. Trentesaux, n° 2700, 3 avril, p. 130-134.
- L'EXPRESS MAG (2003), « Coaching Les profs du bon goût », par M. Vignal, n° 2688, 9 janvier, p. 37-39.
- LEYENS Jacques-Philippe (1983), *Sommes-nous tous des psychologues ? Approche psychosociale des théories implicites de la personnalité*, Bruxelles, Pierre Mardaga Editeur.
- LIAISONS SOCIALES / MAGAZINE (2002), « Coaching : il faut séparer le bon grain de l'ivraie », dossier par S. Delattre et I. Moreau, novembre, p. 73-80.
- LICKERT R. (1961), *New Patterns of Management*, New York, MacGraw Hill.
- LICKERT R. (1967), *The Human Organization*, New York, MacGraw Hill.
- LIPOVETSKY G. (1983), *L'ère du vide Essais sur l'individualisme contemporain*, Éditions Gaillard.

- LIVIAN Y. F. (2001), « Comment conduire un changement organisationnel », in LÉVY-LEBOYER C. *et al.* (dir.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 345-357.
- LIVIAN Y. F. et BARET C. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions », in HUAULT I. (coord.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, EMS, p. 289-311.
- LIVIAN Y. F. et HERREROS G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 101, novembre-décembre p. 43-59.
- LONGIN P. (1998), *Coachez votre équipe Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, Dunod.
- LORINO P. (1989), *L'économiste et le manager*, La Découverte.
- LORINO P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Éditions d'Organisation.
- LORINO P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Éditions d'Organisation.
- LORINO P. et TARONDEAU J.-C. (1988), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 5-17.
- LOUART P. (1996a), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, p. 74-85.
- LOUART P. (1996b), « Enjeux et mesures d'une GRH performante », in FERICELLI A. M. et SIRE B., *Performance et ressources humaines*, Economica, p. 1-15.
- LOUART P. (1996c), « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays de la méthodologie », *Actes de la journée sur les méthodes qualitatives en gestion des ressources humaines*, IAE de Lille, p. 1-8.
- LOUART P. (2002), « Le coaching, son intérêt, ses méthodes », *Les cahiers de la recherche CLAREE*, IAE-USTL, Lille, 26 p.
- LOWEN A. (1987), *Gagner à en mourir Une civilisation narcissique*, Hommes et Groupes Editeurs, traduit de *Narcissism, Denial of the True Self*, Macmillan Publ. Comp., 1983.
- LUJAN C. (2005), « Coaching et souffrance au travail », Communication au 1<sup>er</sup> colloque national SFCoach, Paris La Défense, 28-29 janvier.
- LURIA A. R. (1987), *The Man with a Shattered Mind The History of a Brain Wound*, Cambridge University Press.
- L'USINE NOUVELLE (2001) « Faire un bon usage du coaching », par E. Franck, n° 2783, 14 juin, p. 76-79.
- LYOTARD J.-F. (2004), *La phénoménologie*, P.U.F., Que sais-je ?, 14<sup>ème</sup> éd., 1<sup>ère</sup> éd. 1954.

# M

- MAFFESOLI M. (1985), *La connaissance ordinaire Précis de sociologie compréhensive*, Librairie des Méridiens.
- MAFFESOLI M. (1999), « Du progressisme à la pensée progressive », *Actes du colloque Le Progrès sous l'égide du Grand Orient de France*, Metz, 19 juin, p. 44-59.
- MAFFESOLI M. (2000a), *L'Instant éternel Le retour du tragique dans les sociétés postmodernes*, Denoël.
- MAFFESOLI M. (2000b), *Le temps des tribus le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, La table Ronde, 3<sup>ème</sup> éd. avec préface de l'auteur, 1<sup>ère</sup> éd. 1988.
- MAINGUENEAU D. (1998), *Analyser les textes de communication*, Dunod.
- MAISONS C. (1999), *Le coaching stratégique*, Maxima, Collection Institut du management d'EDF et de GDF.
- MAJNONI D'INTIGNANO B. (1998), *L'usine à chômeurs*, Plon.
- MALAREWICZ J.-A. (1999), *Supervision en thérapie systémique : le thérapeute familial et son superviseur*, ESF.
- MALAREWICZ J.-A. (2000), *Systémique et entreprise*, Village Mondial.
- MALAREWICZ J.-A. (2003), *Réussir un coaching-Grâce à l'approche systémique*, Village Mondial.
- MANAGEMENT (1999) « Coaching : dix idées fausses », de Constantine von Hoffman, octobre 1999, p. 147-148, © Los Angeles Time Syndicate.
- MANAGEMENT (2000) « Coach externe ou coach interne ? », de M.-J. Gava, mars, p. 93-98.
- MANAGEMENT (2001) « Comment bien choisir son coach », avril, p. 75-80.
- MANAGEMENT (2003) « Devenir coach ? Pas si simple », de C. Halary, n° 94, janvier, p. 76-80.
- MANAGEMENT (2003) « Coaching : attention aux dérapages ! », de V. Dham et M. Miel, septembre, p. 98-102.
- MANAGEMENT & CONJONCTURE SOCIALE (2002), « Le coaching, une alternative au conseil et à la formation », Dossier sous la direction de S. Roussillon, n° 615, été, p. 6-74.
- MANAGEMENT ET FINANCES (2001) « Qui sont les coachs ? », n° 123, janvier.
- MARC E. et PICARD D. (2000), *L'école de Palo Alto Un nouveau regard sur les relations humaines*, Retz, Collection Psychologie dynamique, 3<sup>ème</sup> éd.
- MARCH J. G et SIMON H. A. (1974), *Les organisations*, Dunod, traduit de *Organizations*, New York, John Wiley and sons, 1958.
- MARKHAM S. K. (1998), « A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects », *Journal of Product Innovation Management*, 15, p. 490-504.

- MARMUSE C. (1992), *Politique Générale Langage, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques*, Economica Gestion.
- MARTIN B., LENHARDT V. et JARROSSON B. (1996), *Oser la confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Éditions.
- MARTINET A. C. (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février p. 49-60.
- MARTINET A. C. (dir.) (1990a), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica.
- MARTINET A. C. (1990b), « Grandes questions épistémologies et Sciences de Gestion », in MARTINET A. C. (dir.), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, p. 9-29.
- MARTINET A. C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-mai p. 64-72.
- MARTINET A. C. (2002), « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in DAVID A. et al. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert Fnege, p. 111-124.
- MASLOW A. H. (1943), « Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- MASLOW A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper.
- MASLOW A. H. (1993), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, traduit de *Toward a psychology of being*, Litton Educational Publishing, 1968.
- MATTHIEUSSENT B. (1985), « Ronald D. Laing : la déprise de soi », in AUBREY B., *Les nouveaux guerriers France des années 90 : la quête de la maîtrise de soi*, Autrement, p. 59-65.
- MAURON C. (1963), *Des métaphores obsédantes au mythe personnel*, Corti.
- MAUSS M. (1968), *Sociologie et anthropologie*, P.U.F.
- MÉDA D. (2003), « Les fins du travail », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 1547-1555.
- MENGER P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur, Métamorphoses du capitalisme*, Éditions du Seuil et de La République des Idées.
- MERCIER J.-P. (1999), *Le coaching*, Québec, Éditions Quebecor, Collection psychologie.
- MERLEAU-PONTY M. (1942), *La structure du comportement*, P.U.F..
- MERLEAU-PONTY M. (1976), *Phénoménologie de la perception*, Gallimard, 1<sup>ère</sup> éd. 1945.
- MERON K. (1993), « Let's bury the term « resistance » », *Organization Development Journal*, Vol. 11, n° 4, p. 77-86.
- MESTON F. et STURTZER J.-L. (2002), « Grandeurs et misères des modes managériales », *L'Expansion Management Review*, n° 106, septembre, p. 97-103.
- 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, n° 2, p. 173-188.



- MEYER M. (coord) (2004a), *Perelman le renouveau de la rhétorique*, P.U.F., Débats philosophiques.
- MEYER M. (2004b), « Argumentation, rhétorique et problématologie », in MEYER M. (coord.) *Perelman le renouveau de la rhétorique*, P.U.F., p. 123-138.
- MICALLEF André (1990), « Épistémologie du marketing Convergence méthodologique » », in MARTINET A. C. (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, p. 113-209.
- MICHEL S. (1989), *Peut-on gérer les motivations ?*, P.U.F.
- MICHEL S. (1992), « Motivation, satisfaction et implication », in AUBERT N. et al., *Management : aspects humains et organisationnels*, P.U.F., p. 173-202.
- MILLER D. (1986), « Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, USA, p. 505-512.
- MILLER D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, USA, John Wiley & Sons Ltd., p. 233-249..
- MILLER D. et TOULOUSE J.-M. (1986), « Strategy, structure, personality and performance in small firms », *American Journal of Small Business*, 10 (3), hiver, p. 47-62.
- MINARY J.-P. (2002), « Comprendre les mécanismes des émotions ne se traduit pas forcément en changements », propos recueillis par V. Pardonnet, *Entre Rhône et Rhin*, n° 40, novembre-décembre, p. 10-17.
- MINET F. (2001), « Accompagnateur Un rôle d'interface au croisement de l'acteur et du sujet », *Actualités de la formation permanente*, n° 171, mars-avril, p. 8-11.
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien les dix rôles du cadre*, Les Éditions d'Organisation, traduit de *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG H. (1999), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, nouvelle présentation, traduit de *The Rise and Fall of Strategic Planning*, USA, The Free Press, Macmillan, 1994.
- MINTZBERG H. (2004), *Managers not MBAs A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- MINVIELLE Y. (2002), « Le coaching, nouveau marqueur social », in FORESTIER G., *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation, p. 249-255.
- MISSOUM G. et SELVA C. (1994), *Le modelage de l'excellence*, ESF.
- MOLES A. A. (1971), *Sociodynamique de la culture*, Mouton, 1<sup>ère</sup> éd 1967.
- MONNEROT J. (1946), *Les faits sociaux ne sont pas des choses*, NRF.
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Canada, Les Presses de l'Université Laval, Eska, traduit de *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage Publications, Inc., 1986.
- MORIN E. (1973), *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Seuil.
- MORIN E. (1981), *La méthode I. La nature de la nature*, Seuil, Collection Points Essais, 1<sup>ère</sup> éd. 1977.

- MORIN E. (1990a), *Science avec conscience*, Fayard, nouvelle édition enrichie, 1<sup>ère</sup> éd. Seuil, 1982.
- MORIN E. (1990b), « Le développement se nourrit de désordre », *Science et Technologie*, n° 29, septembre.
- MORIN E. (1990c), *Introduction à la pensée complexe*, ESF.
- MORIN E. (1999a), *La tête bien faite*, Seuil.
- MORIN E. (dir.) (1999b), *Relier les connaissances Le défi du XXI<sup>ème</sup> siècle siècle*, Journées thématiques du 16 au 24 mars 1998, Seuil.
- MORIN E. (1999c) « Vers un nouveau paradigme », in DORTIER J.-F. (coord.), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 255-262.
- MORIN E. (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil.
- MORIN E. (2001), *L'identité humaine La méthode 5 L'humanité de l'humanité*, Seuil.
- MORIN E. (2004), *La méthode 6 Éthique*, Seuil.
- MORIN E. et LE MOIGNE J.-L. (2002), *L'intelligence de la complexité*, l'Harmattan, 1<sup>ère</sup> éd. 1999.
- MORIN E. M. (1996), « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 259-287.
- MORIN P. et DELAVALLEE É. (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Éditions d'Organisation.
- MORIOU S. (1996), « L'empowerment », in *10 outils clés du management*, Les Presses du Management, p. 36-65.
- MOUCHOT C. (1990), « Décisions et sciences sociales », in MARTINET A. C. (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, p.31-79.
- MOYSON R. (2001), *Le coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs*, Bruxelles, De Boeck Université.
- MUCCHIELLI A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, P.U.F., Que sais-je ?
- MUCHIELLI L. (2004), *Mythes et histoire des sciences humaines*, La Découverte.

---

## N

---

- NARCY M. (1984), *Le philosophe et son double, à propos de l'euthydème*, Vrin.
- NARDONNE G. (2000), « Le langage qui guérit », in WATZLAWICK P. et NARDONNE G., *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, p. 95-113, repris de NARDONNE G. et DOMENELLA R. G., « Processi di persuasione e psicoterapia », *Scienze dell'Internazione*, 1/95.
- NEVEU J.P. (1991), « Méthodologie de l'implication », in BERNARD A. (dir.), *Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Cergy, 14-15 novembre, p. 141-144.

- NEWELL A. et SIMON H.A. (1976), « Computer Science as an enquiry : symbol and search », *Communication of the ACM*, Turing Lecture 75, Vol. 19, n° 3, p. 113-126.
- NICOLESCU B. (1996), *La transdisciplinarité - Manifeste*, Éditions du Rocher, Monaco.
- NIZARD G. (1991), *Les métamorphoses de l'entreprise Pour une écologie du management*, Economica.
- NORTHOUSE P. (2001), *Leadership Theory and Practice*, Californie, Sage Publications, 2<sup>ème</sup> éd.
- NOYÉ D. (2002), *Coacher vos collaborateurs Le rôle de coach du manager*, Insep Consulting.
- NUTTIN J. (2000), *Théorie de la motivation humaine*, P.U.F., 1<sup>ère</sup> éd. 1980.
- NYCKEES V. (2001), « Les mots, les choses et nous », in DORTIER J.-F. (coord.), *Le langage Nature, histoire et usage*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 127-133.

---

## O

- OATES D. (1994), *The manager as coach*, London, Pitmann.
- ORTEGA J.-M. (1998), *Coaching. Coaching, arts martiaux et PNL au service de votre efficacité personnelle*, Guy Trédaniel.

---

## P

- PAGÈS M. (1970), *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie-sociale*, Dunod, Collection Organisations et Sciences humaines, 2<sup>ème</sup> éd.
- PALMADE J. (1988), « Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme », in *Organisation et management en question*, L'Harmattan, Collectif Paris IX Dauphine, p. 103-127.
- PANT Narayan (1996), « Les étrangers : l'histoire d'une crise organisationnelle », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 41-69.
- PAQUET G. et GÉLINIER O. (dir), (1991), *Le management en crise Pour une formation proche de l'action*, Economica.
- PARSLOE E. et WRAY M. (2001), *Coaching and Mentoring*, London, Kogan Page Limited, 2<sup>ème</sup> tirage.
- PASSERON J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique*, Nathan.
- PAUCHANT T. C. et coll. (1996), *La quête du sens, Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, traduit de *In Search of Meaning : Managing for the Health of our Organizations, our Communities, and the Natural World*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1995.

- PAUCHANT T. C. (1996a), « Les réalités existentielles dans les organisations », in PAUCHANT T. C et coll, *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 23-38.
- PAUCHANT T. C. (1996b), « Conclusion Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature », in PAUCHANT T. C et coll., *La quête du sens*, Éditions d'Organisation, p. 289-303.
- PAUL M. (2002), « L'accompagnement une nébuleuse », *Education Permanente*, n° 153, p. 43-56.
- PECK S. (1990), *Le chemin le moins fréquenté Apprendre à vivre avec la vie*, Robert Laffont, J'ai lu, traduit de *The road less traveled*, 1978.
- PEDON A. (2003), « Chris Argyris : la lutte contre les comportements défensifs », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 1569-1577.
- PEDONE F. (2004), « Quel destin pour le coaching ? », in *Liberté politique Le management éthique*, n° 27, automne, p. 15-28.
- PELLETIER G. (1999), « Les formes du leadership », in CABIN P. (coord.), *Les organisations*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 163-169.
- PERELMAN C. (1977), *L'empire rhétorique : rhétorique et argumentation*, Vrin.
- PERETTI J.-M. (2002), « RH 2001-2002 : Le retournement ? » *Ressources Humaines & Management*, n° 4, janvier, p. 32-33.
- PERETTI J.-M. (1999), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert.
- PERROUX F. (1970), « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Économies et Sociétés*, n° 12.
- PERSOON-GEHIN S. et IVANAJ V. (2005), « Le coaching au service d'une GRH médiatrice », Communication acceptée au 16<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15-16 septembre.
- PETERSSON D. (2001), « Le coaching comme « antidote » au stress », *Personnel ANDCP*, n° 424, novembre, p. 63-64.
- PETERSSON D. (2004), « Coaching interne Spécificités, enjeux, rentabilité », *Personnel ANDCP*, n° 452, septembre, p. 32-36.
- PETERS T. J. et AUSTIN N. K. (1985), *La passion de l'excellence*, InterEditions, traduit de *A Passion for Excellence*, New York, Random House, 1985
- PETERS T. J. et WATERMAN R. (1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions, traduit de *In Search of Excellence*, New York, Harper et Row Publishers Inc., 1982.
- PEZET É. (2004), « Managing oneself to manage the firm », Communication à la 4<sup>ème</sup> conférence annuelle de European Academy of Management, *Governance in managerial life*, Saint Andrews, 5-9 mai.
- PIAGET J. (1967) « Le système et la classification des sciences », in *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade.
- PIAGET J. (1970), *L'épistémologie génétique*, P.U.F.

- PILARD P. (2002), « Le coaching : une fonction d'accompagnement ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre », *Education Permanente*, EDF GDF SFP, p. 57-67.
- PINCHOT G. (1986), *Intraprendre*, Éditions d'Organisation.
- PINEAU G. (dir.) (1998), *Accompagnement et histoires de vie*, L'Harmattan.
- PINEAU G. (2002), « L'accompagnement en formation : de l'avant-naissance à l'après-mort Entre solidarité et professionnalité », *Éducation Permanente*, n° 153, p. 29-41.
- PIORE M. J., LESTER R. K., KOFMAN F. M. et MALEK K. L. (1997), « L'organisation du développement des produits », in REYNAUD B. (éd), *Les limites de la rationalité*, La Découverte, tome 2, p. 265-298.
- POLANYI M. (1966), *The tacit dimension*, London, Routledge & Keagan Paul Ltd.
- POLKINGHORNE D. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany, Sunny Press.
- POPPER K. R. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, traduction 1935.
- POPPER K. R. (1991), *La connaissance objective*, Champs Flammarion.
- PRESTHUS R. (1978), *The organizational Society*, New York, St-Martin's.

## Q

- QUALITÉ MANAGEMENT (2003), « Dépasser les appréhensions, les conflits, la solitude du dirigeant par le coaching », propos de J. Brugalières recueillis par E. Ballery, juin juillet.
- QUID 1984 (1983), par D. et M. Frémy, Robert Laffont
- QUINN MILLS D. (1991), *The Rebirth of the Corporation*, USA, John Wiley & Sons, Inc.
- QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1992), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod.

## R

- RADON B. (1999), *Le coaching des managers, la méthode du dragon*, Les Presses du Management.
- RAPPIN B. (2005), *Le réenchantement du coaching*, Éditions Charles Antoni L'Originel.
- RASCLE N. (2001), « Comment gérer le stress au travail ? », in LÉVY-LEBOYER C. *et al.*, (dir.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 417-434.
- REBOUL O. (1984), *Le langage de l'éducation*, P.U.F. l'éducateur.
- REDECKER R. (2002), *Le sport contre les peuples*, Berg International éditeur.
- REITTER R. et RAMANANTSOA B. (1985), *Pouvoir et politique*, McGrawHill.

- REITTER R. (1994), « Peut-on enseigner le leadership ? » in *L'école des managers de demain* par les Professeurs du groupe HEC, Economica, p. 393-399.
- RENAUD-BOULART M. et FENWICK P. (2002), *Le coaching*, Éditions Bernet-Danilo.
- RÉSUMÉS (2001), « L'actualité du livre », *Groupe Express-Expansion*, n° 40, avril, p. 2.
- RÉSUMÉS (2003), « Les meilleures ventes anglo-saxonnes d'ouvrages de gestion », *Groupe Express-Expansion*, n° 59, janvier, p. 20.
- RÉSUMÉS (2004), « Les stratèges américains aux entrepreneurs : « il faut cultiver votre jardin » » par D.-A. Michel, *Groupe Express-Expansion*, n° 70, janvier, p. 19.
- REUCHLIN M. (1977), *Psychologie*, P.U.F. Fondamental.
- RETOURNÉ D. (2002), « Le coaching, mode d'emploi à l'usage des avocats », *La Revue de l'Avocat Conseil d'Entreprises*, n° 80, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 43-45.
- REYNAUD J.-D., (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 7-31.
- RHÉAUME J. (2004), « L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité », in AUBERT N., *L'individu hypermoderne*, Érès, p. 89-102.
- RH&M (2002), « Coaching de demain pour les entreprises de demain », par H. Saint Aubert, janvier, n° 4, p. 48-49.
- RICHARDSON I. (1996), *Sales Coaching*, New York, McGraw-Hill.
- RICŒUR P. (1969), *Le Conflit des interprétations, Essais d'herméneutique*, Seuil.
- RICŒUR P. (1999), « Connaissance de soi et éthique de l'action », entretien avec J. Lecomte, in DORTIER J.-F. (coord.), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 59-71.
- RIEFFEL R. (1998), « L'édition en sciences humaines », in *L'édition française depuis 1945*, Éditions du Cercle de la librairie.
- RINGUETTE J. (2000), *Pour une discipline du bonheur : le coaching*, Québec, Éditions Quebecor, Collection Psychologie.
- ROBIN J.-Y. (2002), « Le double paradoxe d'une recherche en carriérologie », *Éducation Permanente*, n° 153, p. 211-218.
- ROCHE L. (2004), *Chacun est libre de réussir sa vie Optimiser son potentiel grâce au développement personnel*, Village Mondial.
- ROCHFORT R. (2002), *La France déboussolée*, Odile Jacob.
- ROGERS C. R. (1975), *Le développement de la personne*, Dunod, Collection Organisations et Sciences humaines, 1<sup>ère</sup> éd. 1968, traduit de *On becoming a person*, Boston, Houghton Mifflin.
- ROGGERO C. (2001), *Sport... Et désir de guerre*, L'Harmattan.
- ROJOT J. (2003), *Théorie des organisations*, Eska.
- ROJOT J. (2003a), « Anthony GIDDENS : la théorie de la structuration », in ALLOUCHE J. (coord.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p 1649-1658.

- RONDEAU A. (1986), « Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel », in BENABOU C. et ABRAVANEL H., *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Paris, Montréal, Casablanca, Gaëtan Morin, p.319-337.
- ROSINSKI P. (2003), *Coaching Across Cultures New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences*, London, Nicolas Brealey Publishing.
- ROST J. C. (1991), *Leadership for the twenty-first century*, New York, Prager.
- ROULEAU L. (1999), « Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire », Montréal, *Revue Gestion*, Vol. 24, n° 3, automne, p. 96-101
- ROUSSEAU J.-J. (1964), *Du contrat social*, Gallimard, Pléiade, Vol. III *Ecrits politiques*, 1<sup>ère</sup> éd. 1762.
- ROUSSEAU T. et LABBÉ C. (2002), « Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion », *Personnel ANDCP*, n° 432, septembre, p. 68-74.
- ROUSSILLON S. (2002a), « Le coaching, une alternative à la formation et au conseil », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 6-15.
- ROUSSILLON S. (2002b), « Le coaching relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 65-74.
- ROUVIN A. (2004), *Clés pour le coaching*, Maxima.
- ROUX-DUFORT C. (2003), « De la performance à l'urgence, de l'urgence à la crise », in AUBERT N., *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Flammarion, p. 183-211.
- RÜLING C.-C. (2002), *Management Fashion Adoption*, Deutscher Iniversitäts-Verlag.

---

## S

---

- SACHOT M. (1998), « La médiologie comme discipline », *Cahiers de médiologie*, n° 6, *Pourquoi des médiologies*, coordonné par L. Merzeau, 2<sup>ème</sup> semestre.
- SAINSAULIEU R. (1985), *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2<sup>ème</sup> éd. revue et augmentée, 1<sup>ère</sup> éd. 1977.
- SAINSAULIEU R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU R. (dir.) (1992), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1<sup>ère</sup> éd. 1990.
- SAINSAULIEU R. (2002), « Il n'existe pas de modèle unique de la performance », interview pour *L'Entreprise*, n° 196, janvier, p. 24-26.
- SAINT AUGUSTIN (1959), *La cité de Dieu*, Œuvres de saint Augustin, Vol. 33-37, Bibliothèque Augustinienne, Desclée de Brouwer.

- SAINT EXUPERY A. de (1977), *Le Petit Prince*, Gallimard, 1<sup>ère</sup> éd. 1946.
- SAINT SIMON C. H. de (1869), *Œuvres*, E. Dentu, 1<sup>ères</sup> éd. de 1803 à 1825.
- SAINT SIMON C. H. de (1965), *La physiologie sociale, Œuvres choisies*, P.U.F.
- SALLENAVE J.-P. (1993), *L'antimanagement Du système D à la théorie L*, Les Éditions d'Organisation.
- SALOMÉ J. et POTIÉ C. (2000), *Oser travailler heureux*, Albin Michel.
- SALMON A. (2003), « L'entreprise citoyenne », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 183-192.
- SAPIR E. (1964), *Culture, language and personality*, Berkeley, University of California Press.
- SARTRE J.-P. (1996), *L'existentialisme est un humanisme*, rééd. Gallimard, Collection Folio Essais, 1<sup>ère</sup> éd. 1946.
- SCHEIN E.H., (1969), *Process Consultation*, Reading, Addison-Wesley.
- SCHEIN E.H. (1980), *Organizational Psychology*, 3<sup>ème</sup> éd., USA, Prentice Hall.
- SCHNAPPER D. (2002), *La démocratie providentielle Essai sur l'égalité contemporaine*, Gallimard NRF Essais.
- SCHÖN D. A. (1983), *The Reflective Practitioner : How Professionals Think on Action*, New York, Basic Book.
- SCHUMPETER J. A. (1983), *La théorie de l'évolution économique*, Dalloz, traduction française 1934, 1<sup>ère</sup> éd. 1911.
- SCHUTZ A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck.
- SCIENCES HUMAINES (1991), Recension de DEBRAY R. (1991), *Cours de médiologie générale*, par J.-F. Dortier, n° 9, août-septembre, p. 67-68.
- SCIENCES HUMAINES (1992), Recension de DESJEUX D. *et al.* (1991), *L'édition en sciences humaines*, par J.-C. Ruano-Borbalan, n° 15, mars, p. 44.
- SCIENCES HUMAINES (1999), Recension de MAINGUENAU D. (1998), *Analyser les textes de communication*, par A. Krieg, n° 92, mars, p. 53.
- SCIENCES HUMAINES (1999), « Le renouveau des sciences humaines », dossier, n° 100, décembre.
- SCIENCES HUMAINES (1999), « Édition, pendant la crise les affaires continuent » par J.-C. Ruano-Borbalan, n° 100, décembre, p. 54-56.
- SCIENCES HUMAINES (2000), « L'autoformation, un nouveau modèle éducatif ? » par M. Fournier, n° 109, octobre, p. 10, compte-rendu du 2<sup>ème</sup> colloque mondial sur l'autoformation, Paris, juin 2000.
- SCIENCES HUMAINES (2003), « Sciences sociales/littérature : la fin des hostilités ? » par P. Lassave, n° 134, janvier, p. 22-25.
- SCIENCES HUMAINES (2003), « Les pièges de l'analyse sociologique », n° 138, mai, p. 13.



- SCIENCES HUMAINES (2004), « Le corps, les sentiments et leurs représentations », par N. Journet, n° 146, février, p. 8.
- SCIENCES HUMAINES hors série (2000), « 1900-2000 Un siècle de sciences humaines », dossier, n° 30, septembre.
- SCIENCES HUMAINES hors série (2000), « L'existentialisme, de la philosophie au mode de vie » par C. Pépin, n° 30, septembre, p. 58-59
- SCIENCES HUMAINES hors série (2002), « Les sciences de la cognition », n° 35, décembre 2001/janvier-février 2002.
- SCIENCES HUMAINES hors série (2003), « La bibliothèque idéale des Sciences humaines », coordonné par M. Fournier, n° 42, septembre-octobre-novembre.
- SCIENCES HUMAINES hors série (2004), « Décider, gérer, réformer, les voies de la gouvernance », n° 44, mars-avril-mai.
- SCOLAS P. (1995), « L'interrogation théologique sur la destinée humaine. Introduction à la problématique », in *Destin, prédestination, destinée*, Cerf, p. 11-33.
- SEGRESTIN D. (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Collection « Sociétales ».
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J.-M., ALIS D. et CHEVALIER F. (2001), *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> éd.
- SEN A. (1993), « Des idiots rationnels. Critique de la conception du comportement dans la théorie économique », in *Ethique et économie*, P.U.F.
- SEN A. (1999), *L'économie est une science morale*, La Découverte.
- SENGE P. (avec GAUTIER A.) (1998), *La cinquième discipline*, First, traduit de *The Fifth Discipline*, USA, Doubleday, 1990.
- SERIEYX H. (1993), *Le big bang des organisations*, Calmann-Levy.
- SERRES M. (1969), *Hermès I, La Communication*, Minuit.
- SERRES M. (1972), *Hermès II, L'interférence*, Minuit.
- SERRES M. (1974), *Hermès III, La Traduction*, Minuit.
- SERRES M. (1977), *Hermès IV, La Distribution*, Minuit.
- SERRES M. (1980), *Hermès V, Le passage du Nord-Ouest*, Minuit.
- SERRES M. (2000), *Le Tiers-Instruit*, Gallimard, Folio, 1<sup>ère</sup> éd. François Bourin, 1991.
- SERVAN-SCHREIBER J.-L. (1986), *Le retour du courage*, Fayard.
- SIBONY Daniel (2003), *L'entre-deux L'origine en partage*, Seuil, 1<sup>ère</sup> éd. 1991.
- SIEVERS B. (1986), « Beyond the surrogate of motivation », *Organization Studies*, 7 (4), p. 335-351.
- SIEVERS B. (1992), « La motivation : un ersatz de significations », in CHANLAT J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, p. 337-361.

- SILEM A. (2000), « Langage économique : à chacun son style », in CABIN P. (coord.), *L'économie repensée*, Éditions Sciences humaines, p. 67-72.
- SIMMEL G. (1999), *Sociologie Etudes sur les formes de la socialisation*, P.U.F. Sociologies, traduit de l'Allemand, Frankfurt sur le Main, Suhrkamp, 1992, Duncker et Humblot, Leipzig, 1908.
- SIMMEL G. (1981), *Sociologie et Epistémologie*, P.U.F.
- SIMON H. A. (1974), *Les organisations*, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd., traduit de *Organizations*, New York, John Wiley and sons, 1958.
- SIMON H. A. (1987), « Making Management Decisions : The Role of Intuition and Emotion », *Academy of Management Executive I*, février, p. 57-64.
- SIMS D., FINEMAN S., GABRIEL Y. (1990), *Organizing and Organizations*, London, Sage.
- SLIOUSSARENKO P. (2002), « Une pratique de coaching managérial Le coaching de dirigeants », *AMIP Info*, Association des Médecins de l'Industrie Pharmaceutique, n° 64, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres, p. 56-58.
- SMITH K. K. (1996), « Un cheminement personnel : unir le moi fragmenté par la contradiction », in PAUCHANT T. C. et coll., *La quête du sens*, Collection de l'Institut Manpower, Éditions d'Organisation, p. 237-256.
- STACKE É. (avec P. COSSON) (2000), *Coaching d'entreprise Performance et humanisme*, Village Mondial.
- STIEGLER B. (2004), « Performance et singularité », in HEILBRUNN B. (dir.), *La performance une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*, La Découverte, p. 208-250.
- STOGDILL R. M. (1948), « Personal factors associated with leadership, a survey of the literature », *Journal of Psychology*, 25, p. 35-71.
- STOGDILL R. M. (1974), *Handbook of leadership : A survey of theory and reseach*, New York, Free Press.
- STONE F. M. (1999), *Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, New York, Amacom.
- STRATEGOR (1991), *Stratégie, structure, décision, identité Politique générale d'entreprise*, InterEditions.
- STOÏA P. (1999), *Le développement personnel Qui ne désire pas la mort de son père ?*, Village Mondial.
- SUN TSU, (1972), *L'Art de la guerre*, Champs-Flammarion.

---

## T

- TABARDEL G.(2001), « Le coaching expliqué clairement », *Personnel ANDCP*, n° 417, février, p. 5-7.

- TAILORMADE OBSERVATEUR (2003), « Etude comparative : la demande des PME en matière de conseil en management au Luxembourg et en Lorraine », n° 1, septembre, p. 1-2.
- TANNENBAUM R. et SCHMIT W. (1958), « How to choose a leadership pattern », *Harvard Business Review*, 36, mars-avril, p. 95-101.
- TARD J.-P. (2002), « Plaidoyer pour le coach coaché Le rôle de la supervision », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 57-62.
- TASCA C. (2003), *Rapport sur l'usage de la langue française et les pratiques linguistiques dans les entreprises*, pour Jean-Jacques Aillagon, Ministre de la culture et de la communication, 14 p.
- TÉZENAS DU MONTCEL H. (1991), « Gestion, formation et savoir-faire », in PAQUET G. et GÉLINER O. (dir.), *Le management en crise*, Economica, p. 97-102
- THÉVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Éditions Liaisons.
- THÉVENET M. (1999), « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, décembre, p. 5-11.
- THÉVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower.
- THÉVENET M. (2003a), *Management Une affaire de proximité*, Éditions d'Organisation, Collection les alternatives de RHinfo.com.
- THÉVENET M. (2003b), « Les modes en gestion des ressources humaines », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 919-927.
- THÉVENOT L. (1997), « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information », in CONEIN B. et THÉVENOT L. (eds), *Cognition et information en société*, série « Raisons pratiques » n° 8, Éditions de l'EHESS, p. 205-242.
- THIÉTART R.-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- THOMAS J. (dir.) (1998), *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*, Ellipses.
- TILLICH P. (1963), « The Ambiguity of Perfection », *Times Magazine*, 17 mai, p. 69-72.
- TISSIER-DESBORDES É. (2004), « Le corps hypermoderne », in AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Érès, p. 173-197.
- TODOROV T. (1995), *La vie commune essai d'anthropologie générale*, Seuil.
- TODOROV T. (1999), « A la rencontre de l'autre », propos recueillis par J. Lecomte, in DORTIER J.-F. (coord.), *Philosophies de notre temps*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 271-278.
- TOULMIN S. (1958), *The Use of Arguments*, Cambridge University Press.
- TOULOUSE J.-M. et POUPART R. (1977), « La jungle des motivations au travail », Montréal, *Revue Gestion*, novembre.

- TOURAINÉ A. (2000), « Des mouvements sociaux au sujet », propos recueillis par J.-F. Dortier, in CABIN P. et DORTIER J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 197-20.
- TOURETTE - TURGIS C. (1996), *Le counselling*, P.U.F., Que sais-je ?
- TRANFIELD D. (2002), « Formulating the Nature of the Management Research », *European Management Journal*, Vol. 20, n° 4, août, p. 378-382.
- TRANSFAIRE (2000), journal de Garon Bonvalot, janvier.
- TREMBLAY M. et SIRE B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? » *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre p. 129-139.
- TSOUKAS H. (1994), *New Thinking in Organizational Behaviour*, GB, Rochester.
- TUSCHIYA S. (1993), « Improving Knowledge Creation Ability through Organizational Learning », *ISMICK'93 Proceedings, International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge*, UTC, Compiègne, 27-28 octobre.
- TURNER J. et HÉVIN B. (2000), *Construire sa vie adulte, comment devenir son propre coach*, InterEditions.

---

## V

---

- VALLERAND R. J. (1993), « Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'auto-détermination », in VALLERAND R. J. et TILL E. E. (eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (QC), Vigot, p. 233-281.
- VALLERAND R. J. (1994), « Les attributions en psychologie sociale », in VALLERAND R. J. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, p. 259-326.
- VARILLON F. (1975), *Joie de croire, joie de vivre*, Centurion.
- VASSILEFF J. (1999), *Histoires de vie et pédagogie du projet*, Chronique Sociale, 3<sup>ème</sup> éd.
- VECCHIO R. P. (1995), *Organizational Behavior*, USA, The Dryden Press, Harcourt Brace & Company, 3<sup>ème</sup> éd.
- VEDRINE H. (2003), « Déclin du sujet et retour de l'imaginaire », in CAMBIER A. (dir.), *Les dons de l'image*, L'Harmattan, p. 71-84.
- VÉRAN L. (1995), « Le pilote, le signe et l'organisation », Recension de LORINO P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, *Revue Française de Gestion*, n° 106, novembre-décembre, p. 107-108.
- VERDES-LEROUX J. (1998), *Le Savant et la politique. Essai sur le terrorisme sociologique de Pierre Bourdieu*, Grasset.
- VERGNE-CORDONNIER C. (2003), *Enquête de terrain sur le coaching, Ce qu'en pensent les entreprises, les coachs et les coachés*, Maxima.
- VÉRIN H. (1993), *La gloire des ingénieurs*, Albin Michel.

VILLETTE M. (1988), *L'homme qui croyait au management*, Seuil.

VINCENT C.-P. (1993), *Du paradoxe à la contradiction*, ESF.

VONTHRON A.-M. (2001), « Qu'évaluent les systèmes d'appréciation des performances professionnelles ? », in LÉVY-LEBOYER *et al.* (dir.), *RH les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, p. 177-194.

VROOM V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons.

## W

WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion*, Économica.

WALLERSTEIN I. (1985), *Le capitalisme historique*, La Découverte.

WATZLAWICK P. (dir.) (1988), *L'invention de la Réalité – Contribution au constructivisme*, Seuil, 1988, traduit *The Invented Reality, How Do We Know*, New York, Norton, 1981.

WATZLAWICK P. (2000a) « La construction des « réalités » cliniques », in WATZLAWICK P. et NARDONE G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, p. 19-33.

WATZLAWICK P. (2000b), « La technique psychothérapeutique du recadrage », in WATZLAWICK P. et NARDONE G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, p. 145-154.

WATZLAWICK P. et NARDONE G. (dir.) (2000), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, traduit de *Terapia breva strategica*, Raffaello Cortina Editore, Milan, 1997.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J. H. et FISCH R. (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapies*, Seuil, traduit de *Change : Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York, Norton, 1974.

WEBER M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, traduit de l'Allemand, 1<sup>ère</sup> parution 1910.

WEBER M. (1986), *Sociologie du droit*, P.U.F., nouvelle édition allemande 1960, 1<sup>ère</sup> parution 1920.

WEBER M. (1995), *Economie et société*, Plon, 1<sup>ère</sup> traduction française 1971.

WEBER M. (2001), *Sociologie des religions*, réédition Gallimard, Collection Bibliothèque des sciences humaines, traduction française 1996, textes parus entre 1910 et 1920.

WEINBERG A. (2002), « Comment l'individu pense en société ? », *SCIENCES HUMAINES* hors série « Les sciences de la cognition », n° 35, décembre 2001/janvier-février 2002, p. 74-76.

WHITEHEAD A. N. (1969), *La fonction de la raison et autres essais*, Payot.

WHITLEY R. (1999), *Divergent Capitalism : the social structuring and change of business systems*, Oxford University Press.

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.

WILLIAMSON O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, traduit de *The Economic Institution of Capitalism*, New York : Free Press, 1985.

WINNICOT D. (1975), *Jeu et réalité*, Gallimard.

WINOGRAD T. (1987), *Understanding Computers and Cognition; A New Foundation for Design*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

WINTER S. et NELSON R. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Business Press.

---

## Y

YALOM I. D., (1980), *Existential Psychotherapy*, New York, Basic Books.

---

## Z

ZALEZNIK A. (1970), « Power and politics in organizational life », *Harvard Business Review*, 48, mai - juin, p. 47-60.

ZALEZNIK A. (1977), « Managers and leaders : are they different ? », *Harvard Business Review*, 55, mai-juin, p. 67-78.

ZALEZNIK A. (1989), *The managerial mystique: restoring leadership in business*, New York, Harper and Row.

ZALEZNIK A. (1990), « The leadership gap », *Academy of Management Executive*, 4 (1), p. 7-22.

ZALEZNIK A. et KET DE VRIES M. F. R. (1985), *Power and the corporate mind*, Chicago, Bonus Box.

ZIMMERMAN B. (2000), « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, p. 5-18.

ZYLBERMANN M. et KALLEL S., Rank Xerox France (1997), « La personne au centre de l'identité de l'entreprise », *Actualités de la Formation Permanente*, n° 148, mai-juin, p. 41-46.

92 EXPRESS (2000), « Qui sont les coachs ? », par M.-H. Delettre, n° 114, septembre, p. 62-64.



**INDEX DES FIGURES  
ET TABLEAUX**





## INDEX DES FIGURES

FIGURE 1	Le coaching considéré au cœur du système complexe entreprise-société .....	20
FIGURE 2	Le design métaphorique de la thèse au travers du tracé de l'escargot.....	31
FIGURE 3	La première partie dans le design métaphorique de la thèse .....	37
FIGURE 4	Le coaching, centré sur la personne et le processus .....	98
FIGURE 5	Les territoires du coaching .....	99
FIGURE 6	Combinaison de coaching interne et externe chez Ernst et Young .....	106
FIGURE 7	Les trois piliers du manager coach le leadership partagé .....	106
FIGURE 8	L'évolution culturelle des équipes.....	108
FIGURE 9	Les sept fonctions du coaching de dirigeant.....	112
FIGURE 10	Schéma d'évolution du coach en devenir .....	130
FIGURE 11	Structure des différents types de coaching dans le temps.....	134
FIGURE 12	Le coaching au cœur de plusieurs champs de connaissance.....	141
FIGURE 13	La configuration théorique du chapitre 2.....	143
FIGURE 14	GRH et changement organisationnel positionnement paradigmatique .....	209
FIGURE 15	Les formes, lieux et finalités variés du discours managérial .....	220
FIGURE 16	La deuxième partie dans le design métaphorique de la thèse.....	226
FIGURE 17	Composantes de l'Analyse des Données modèle interactif.....	230
FIGURE 18	Le positionnement du chapitre 3 dans le processus de recherche .....	232
FIGURE 19	Contextualisation du chercheur .....	236
FIGURE 20	Répartition des auteurs selon le sexe.....	271
FIGURE 21	Répartition des auteurs selon leur formation initiale.....	273
FIGURE 22	Tonalités exprimées par les auteurs.....	277
FIGURE 23	Le réseau coaching .....	303
FIGURE 24	Les sept familles du coaching.....	319
FIGURE 25	Apprentissage en simple et double boucle .....	338
FIGURE 26	Le système psychique organisationnel .....	344
FIGURE 27	Compromis et production de sens .....	374

FIGURE 28	Le croisement des axes .....	382
FIGURE 29	Ambivalence de l'atome à l'acteur .....	383
FIGURE 30	Les trois brins d'une guirlande éternelle pragmatique, épistémique, éthique .....	399
FIGURE 31	Le projet comme antidote .....	407
FIGURE 32	Le design général de la thèse entre deux mondes .....	424
FIGURE 33	Les étapes de la démarche systémique .....	436
FIGURE 34	Une structure pour l'enseignement du management .....	441

## INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Les principaux supports théoriques et méthodologiques de la thèse .....	32
TABLEAU 2	Comparaison entre les deux modes de production de connaissance .....	37
TABLEAU 3	Les sources d'information du chapitre 1 .....	45
TABLEAU 4	Origine des 53 définitions de l'échantillon .....	63
TABLEAU 5	Répartition des définitions recueillies par année .....	63
TABLEAU 6	Les mots les plus souvent employés dans les définitions du coaching (1992-2002) .....	64
TABLEAU 7	Présentation chronologique des rencontres coaching analysées .....	67
TABLEAU 8	Juxtaposition des thématiques des « assises du coaching » du CIDEM (2001-2002-2003) .....	69
TABLEAU 9	Les journées du coaching 1ère édition 4, 5 et 6 décembre 2001 .....	70
TABLEAU 10	Les journées du coaching 2ème édition 10 et 11 décembre 2002 .....	71
TABLEAU 11	Les 8èmes rencontres lyonnaises du coaching .....	72
TABLEAU 12	Comparaison France USA C.A du coaching (ICF, 2001) .....	75
TABLEAU 13	Comparaison France USA nombre de coachs (SFCoach 2002) .....	76
TABLEAU 14	Récapitulation des enquêtes identifiées sur le coaching (1998-2003) .....	83
TABLEAU 15	Récapitulation des formations au coaching répertoriées en activité en 2002 -2003 .....	87
TABLEAU 16	Récapitulation chronologique des 44 ouvrages répertoriés .....	88
TABLEAU XX	Comparatif entre le conseil et le coach .....	97
TABLEAU 18	Comparatif des pratiques selon le type de coach .....	102
TABLEAU 19	Les caractéristiques du coaching interne .....	102
TABLEAU 20	Comparaison entre Coaching et Thérapie .....	115

TABLEAU 21	Comparaison des chartes coaching.....	124
TABLEAU 22	La présence croissante de la supervision dans les ouvrages sur le coaching....	126
TABLEAU 23	Les quatre champs des sciences de l'organisation.....	140
TABLEAU 24	Rapprochement des approches anglo-saxonne et française en matière de compétence .....	178
TABLEAU 25	Pratiques d'évaluation de la performance.....	180
TABLEAU 26	Les critères de médiation de Feuerstein appliqués à l'entreprise.....	192
TABLEAU 27	Comparaison entre management et leadership .....	195
TABLEAU 28	Intériorité et extériorité .....	197
TABLEAU 29	Paradigmes de gestion comparés .....	207
TABLEAU 30	Connaissances tacites et connaissances explicites de l'entreprise.....	210
TABLEAU 31	Les médiasphères successives .....	222
TABLEAU 32	Les hypothèses sous-jacentes aux paradigmes épistémologiques.....	235
TABLEAU 33	Les deux registres à coordonner en médiologie, communication et transmission .....	240
TABLEAU 34	La médiologie au regard des autres disciplines .....	242
TABLEAU 35	Principaux thèmes des articles traitant des méthodes managériales à la mode	244
TABLEAU 36	Le marché français de l'édition en % des ventes en 2002 .....	246
TABLEAU 37	La présence des sept mondes dans chacun des deux corpus.....	250
TABLEAU 38	Récapitulation chronologique des éditeurs d'ouvrages coaching (1992-2003)	252
TABLEAU 39	Liste chronologique des ouvrages de la sélection coaching (1992-2003) .....	257
TABLEAU 40	Les 8 critères pour apprécier la structuration morphologique des ouvrages.....	258
TABLEAU 41	Comptages des caractéristiques morphologiques des 44 ouvrages coaching ...	260
TABLEAU 42	Synthèse de la structuration morphologique des ouvrages .....	265
TABLEAU 43	Les 49 auteurs des ouvrages coaching .....	270
TABLEAU 44	Le niveau de formation initiale des coachs.....	273
TABLEAU 45	Récapitulation des productions globales des auteurs (contenu et période).....	276
TABLEAU 46	Les ouvrages ouvrages coaching comportant un index .....	287
TABLEAU 47	Terminologie utilisée a priori dans l'analyse bibliométrique .....	293
TABLEAU 48	Récapitulatif de l'ensemble des références de toutes les catégories.....	294
TABLEAU 49	Mise en relief des catégories Sport, Entreprise et Coaching au sein des références.....	296

<b>TABLEAU 50</b>	Comptage de l'ensemble des références spécifiques Sport .....	296
<b>TABLEAU 51</b>	Les principales références Sport classées par fréquence d'utilisation .....	297
<b>TABLEAU 52</b>	Comptage de l'ensemble des références spécifiques Entreprise.....	298
<b>TABLEAU 53</b>	Les principales références Entreprise classées par fréquence d'utilisation .....	299
<b>TABLEAU 54</b>	Comptage de l'ensemble des références spécifiques Coaching.....	301
<b>TABLEAU 55</b>	Les références spécifiques Coaching classées par fréquence d'utilisation .....	302
<b>TABLEAU 56</b>	Mise en relief des références générales au sein des références globales .....	305
<b>TABLEAU 57</b>	Comptage de l'ensemble des références générales .....	306
<b>TABLEAU 58</b>	Liste des 84 premières références générales classées par fréquence d'utilisation.....	307
<b>TABLEAU 59</b>	Le poids des différentes thématiques pour les références générales.....	313
<b>TABLEAU 60</b>	Les caractéristiques clés des quatre thématiques relatives aux références générales .....	316
<b>TABLEAU 61</b>	Graphique des références globales les plus fréquentes dans les ouvrages coaching.....	319
<b>TABLEAU 62</b>	Les principales références mobilisées sur l'apprentissage .....	332
<b>TABLEAU 63</b>	Les principales références mobilisées sur la domination.....	340
<b>TABLEAU 64</b>	Principales caractéristiques du système psychique managérial .....	345
<b>TABLEAU 65</b>	Interaction entre la personne et l'organisation .....	351
<b>Tableau 66</b>	Les principales références mobilisées sur la performance.....	357
<b>Tableau 67</b>	Les messages stratégiques.....	360
<b>Tableau 68</b>	Les principales références mobilisées sur la psyché et l'imaginaire.....	368
<b>Tableau 69</b>	Les principales théories sur l'imaginaire.....	369
<b>Tableau 70</b>	La dualité de la structure selon Giddens .....	385
<b>Tableau 71</b>	Deux conceptions de la communication.....	396
<b>Tableau 72</b>	Les deux types d'intervention et leurs spécificités.....	397
<b>Tableau 73</b>	Synthèse du projet du coaching .....	412
<b>Tableau 74</b>	Les différentes restitutions des travaux de recherche aux praticiens.....	416
<b>Tableau 75</b>	La démarche de recherche actionnable et transmissible .....	428
<b>Tableau 76</b>	Éléments d'appréciation des talents du coach.....	433
<b>Tableau 77</b>	Synthèse AT et PNL .....	444

**T A B L E D E S  
M A T I È R E S**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>7</b>
<b>Sommaire général .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
1. Un sujet à la mode .....	13
2. Le coaching dans les entreprises .....	16
3. Vers un questionnement en sciences de gestion inscrit au cœur des sciences humaines et sociales.....	18
4. Un projet de recherche à vocation compréhensive au cœur des discours et de leur rhétorique.....	21
5. L'intérêt du travail doctoral pour la gestion.....	23
6. Aspects épistémologiques et méthodologiques de la recherche.....	26
7. Les étapes de la recherche .....	28

## PREMIERE PARTIE

### À LA DÉCOUVERTE DU PHÉNOMÈNE : L'EXPLICITE DU COACHING

<b>Introduction de la partie .....</b>	<b>35</b>
1. Une démarche exploratoire hybride .....	35
2. Une réalité à comprendre et construite avec ses artifices objectifs .....	35
2. La nature mixte de la connaissance gestionnaire .....	36

### CHAPITRE 1

<b>Approximatif empirique : la double fonction du phénomène coaching sur son terrain ..</b>	<b>39</b>
<b>Introduction du chapitre 1 .....</b>	<b>41</b>
1. Une recherche centrée et ouverte : unité culturelle et connaissance ordinaire.....	41
2. Les sources d'information utilisées .....	42
3. Annonce du plan du chapitre.....	47



<b>SECTION 1 Un phénomène qui mobilise et qui cristallise : la fonction centripète ..</b>	<b>48</b>
1.1. Les sources et ressources du coaching .....	48
1.1.1. Une légitimité historique et /ou traditionnelle .....	49
1.1.1.1. <i>Le conseiller du prince</i> .....	49
1.1.1.2. <i>Le coach au sein des pratiques mythiques</i> .....	50
1.1.1.3. <i>Le coaching héritier du compagnonnage                     et de la formation aux humanités</i> .....	51
1.1.2. Le père spirituel du coaching : Socrate et la maïeutique .....	52
1.1.2.1. <i>Le personnage de Socrate et son héritage</i> .....	52
1.1.2.2. <i>La maïeutique</i> .....	53
1.1.3. Le berceau sportif.....	55
1.1.3.1. <i>Un positionnement d'opportunité</i> .....	55
1.1.3.2. <i>Une posture critique</i> .....	56
1.1.3.3. <i>L'expérience vécue</i> .....	58
1.1.4. Des sources de légitimation .....	60
1.2. Définitions autour du coaching.....	61
1.2.1. Les définitions des groupements professionnels.....	61
1.2.2. Un bouquet de définitions issues des praticiens .....	63
1.2.3. Étymologie d'un terme <i>voyageur</i> .....	65
1.3. Les rencontres dédiées .....	66
1.3.1. Les 1 <sup>ères</sup> assises du coaching .....	67
1.3.2. Les 2 <sup>èmes</sup> et 3 <sup>èmes</sup> assises du coaching.....	69
1.3.3. Les journées du coaching.....	70
1.3.4. Les rencontres lyonnaises .....	71
1.3.5. L'atelier de l'ANVIE .....	73
1.3.6. Synthèse des rencontres sur le coaching.....	74
1.4. Le marché du coaching .....	75
1.4.1. Les enquêtes réalisées sur le coaching.....	77
1.4.2. Les formations au coaching .....	84
1.4.3. Les ouvrages sur le coaching .....	88
 <b>SECTION 2 Un phénomène qui se diffuse et s'organise : la fonction centrifuge .....</b>	 <b>92</b>
2.1. Les cousins et voisins du coaching .....	92
2.1.1. Mentorat, tutorat, formation.....	92
2.1.1.1. <i>Coaching et formation</i> .....	93

2.1.1.2. <i>Tutorat, mentorat</i> .....	94
2.1.1.3. <i>Coaching, une influence complexe</i> .....	95
2.1.2. Coaching et conseil.....	95
2.1.2.1. <i>Le conseil</i> .....	96
2.1.2.2. <i>La différence du coaching</i> .....	96
2.1.3. Un cousinage par la fonction d'accompagnement.....	97
2.2. Les territoires du coaching.....	98
2.2.1. Coaching externe, coaching interne.....	100
2.2.2. Le manager coach en débat.....	103
2.2.2.1. <i>Une position prudente en France</i> .....	103
2.2.2.2. <i>Une adhésion dans le monde anglo-saxon</i> .....	105
2.2.3. Coaching d'équipe et team-building.....	106
2.2.4. Le coaching de dirigeants, essence du coaching ?.....	109
2.2.4.1. <i>La solitude des managers dirigeants</i> .....	109
2.2.4.2. <i>Le coaching intimiste versus marqueur social     du dirigeant</i> .....	110
2.2.4.3. <i>Les fonctions du coaching de dirigeants</i> .....	112
2.3. Des limites au coaching ?.....	113
2.3.1. Coaching et thérapie.....	114
2.3.2. Au service du développement personnel.....	115
2.3.3. La recherche du sens entre croyance et philosophie.....	119
2.4. La moralité du coaching.....	120
2.4.1. Aspects déontologiques.....	120
2.4.1.1. <i>Les chartes</i> .....	121
2.4.1.2. <i>Le contrat</i> .....	124
2.4.2. Aspects relationnels : supervision et transfert.....	125
2.4.2.1. <i>La supervision</i> .....	125
2.4.2.2. <i>Transfert et contre-transfert</i> .....	127
2.4.3. Aspects éthiques.....	128
2.4.3.1. <i>La vision relationnelle</i> .....	129
2.4.5.2. <i>L'éthique instrumentée</i> .....	129
2.4.3.3. <i>La moralité du coaching ou la moralité des coachs ?</i> .....	131
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	<b>135</b>

**CHAPITRE 2****Balisage théorique pluridisciplinaire : une toile de fond académique en sciences**

<b>de gestion au cœur des sciences sociales.....</b>	<b>137</b>
<b>Introduction du chapitre 2.....</b>	<b>139</b>
1. Les champs d'étude disciplinaires identifiés .....	139
1.1. Les apports du premier chapitre.....	139
1.2. Le champ du comportement organisationnel .....	140
1.3. Vers une approche pluridisciplinaire.....	141
1.4. Un questionnement pluriel arrimé aux Ressources Humaines.....	142
2. La mobilisation des champs et le plan du chapitre.....	142
<b>SECTION 1 Les SHS : une toile de fond composite et en évolution.....</b>	<b>145</b>
1.1. La difficile interaction entre économique et social.....	145
1.1.1. L'esprit du capitalisme.....	145
1.1.1.1. <i>Un libéralisme progressivement régulé.....</i>	<i>146</i>
1.1.1.2. <i>Un capitalisme dominant présentant des diversités .....</i>	<i>146</i>
1.1.2. Le poids de l'économique : des mots, des chiffres et des théories	148
1.1.2.1. <i>Des mots et des chiffres .....</i>	<i>148</i>
1.1.2.2. <i>Les théories économiques sur l'entreprise .....</i>	<i>149</i>
1.2. Les sciences sociales et humaines : une totalité divisée .....	151
1.2.1. Une totalité reconnue, mais divisée .....	151
1.2.1.1. <i>Une totalité sans frontières strictes .....</i>	<i>151</i>
1.2.1.2. <i>Une division de nature socio-historique .....</i>	<i>152</i>
1.2.2. Une actualité de recherche foisonnante et un devoir d'inventaire	153
1.2.2.1. <i>Les évolutions des années 90.....</i>	<i>153</i>
1.2.2.2. <i>Un devoir d'inventaire.....</i>	<i>153</i>
1.2.2.3. <i>L'émergence d'un sujet compétent .....</i>	<i>154</i>
1.3. La sociologie et sa géographie .....	155
1.3.1. Les débuts de la science sociologique .....	155
1.3.2. Un modèle de lecture de la sociologie française .....	157
1.3.3. Au risque d'un monde désenchanté ? .....	158
1.4. De l'utilité des sciences sociales : la psychologie.....	159
1.4.1. Le positionnement historique de la science psychologique .....	159
1.4.1.1. <i>La filiation philosophique de la psychologie.....</i>	<i>160</i>
1.4.1.2. <i>L'ancrage socio-culturel et politique de la psychologie ...</i>	<i>161</i>

1.4.2. En psychologie du travail.....	161
1.4.3. En psychologie clinique.....	162
1.4.4. Vers une psychologie cognitive, culturelle et populaire .....	163
<b>SECTION 2 Les sciences de gestion à l'aune de la performance .....</b>	<b>166</b>
2.1. Les « jeunes » sciences de gestion : entre académisme et in-discipline ..	166
2.1.1. Un historique paradoxal .....	166
2.1.2. Le deuil de la méthode alibi.....	168
2.1.3. Une science qui se définit par son projet .....	169
2.1.4. La rhétorique, paradigme fédérateur pour la gestion ? .....	170
2.1.5. La non séparabilité des savoirs et des relations en gestion .....	172
2.2. Le mystère de la performance .....	173
2.2.1. La complexité de la performance.....	174
2.2.2. La question de la mesure de l'efficacité .....	175
2.2.2.1. <i>Une efficacité circonstancielle qui fait recette</i> .....	175
2.2.2.2. <i>L'efficacité humaine</i> .....	176
2.2.3. La performance à l'aune de la compétence.....	177
2.2.3.1. <i>Du rendement au potentiel via les compétences</i> .....	176
2.2.3.2. <i>La gestion des compétences</i> .....	177
2.2.3.3. <i>La normalisation par les compétences et la marchandisation des personnes</i> .....	179
2.2.4. La performance individuelle .....	180
2.2.5. Le paradoxe de la performance.....	181
<b>SECTION 3 Le management des RH .....</b>	<b>184</b>
3.1. La GRH : de la fonction personnel à la gestion des personnes .....	184
3.1.1. Historique de la fonction.....	185
3.1.1.1. <i>La fonction personnel</i> .....	185
3.1.1.2. <i>La fonction RH</i> .....	186
3.1.1.3. <i>La GRH au cœur de la tension entre « dire » et « faire »</i> .....	188
3.1.2. Revenir à la personne.....	189
3.1.3. Une forme de médiation en GRH .....	190
3.1.3.1. <i>La théorie de la Modifiabilité Cognitive Structurelle</i> .....	190
3.1.3.2. <i>La théorie de la médiation, une affaire humaine</i> .....	191
3.2. Le leadership .....	192

3.2.1. Une thématique mobilisatrice et pluridisciplinaire .....	193
3.2.2. Le leadership au service du management.....	194
3.2.3. L'intériorité comme fondement du leadership .....	196
3.3. Une vision renouvelée de la motivation <i>versus</i> implication .....	198
3.3.1. Etat des lieux sommaire de la motivation au travail .....	199
3.3.2. Une classification des grands courants en théorie de la motivation humaine dans l'organisation .....	200
3.3.3. La motivation, un ersatz de significations au cœur d'un questionnement existentiel ? .....	202
3.4. La problématique du changement .....	204
3.4.1. Au service du changement organisationnel .....	204
3.4.2. Au service du changement comportemental .....	207
3.4.3. GRH et changement organisationnel .....	208
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>213</b>
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>215</b>

## DEUXIÈME PARTIE

### L'IMPLICITE DU COACHING

<b>Introduction de la partie .....</b>	<b>219</b>
1. De l'explicite à l'implicite.....	219
2. Au cœur du discours managérial.....	219
3. Une dialectique du visible et de l'invisible avec la discipline médiologique.....	221
4. En quête de méthodes .....	223

### CHAPITRE 3

<b>Les racines du phénomène coaching : analyse des ouvrages .....</b>	<b>227</b>
<b>Introduction du chapitre 3 .....</b>	<b>229</b>
1. Justification préalable relative au choix de la littérature coaching.....	229
2. Considérations méthodologiques relatives à l'analyse de données qualitatives .....	229
3. La progression mise en œuvre dans le chapitre.....	231

<b>SECTION 1 Le processus de recherche mis en œuvre .....</b>	<b>234</b>
1.1. Posture épistémologique et démarche méthodologique.....	235
1.1.1. Un positionnement constructiviste pour une recherche qualitative .....	235
1.1.2. La médiologie, comme interdiscipline.....	237
1.1.2.1. <i>Un point de vue : le médium impensé</i> .....	237
1.1.2.2. <i>La double perspective du regard médiologique :       l'entre-deux communication versus transmission</i> .....	239
1.1.2.3. <i>Vers une approche interdisciplinaire</i> .....	241
1.2. La littérature managériale .....	243
1.2.1. Un recul des modèles aux États-Unis.....	243
1.2.2. Les évolutions du marché en France .....	244
1.2.3. Le livre de management comme guide de l'action .....	247
1.2.3.1. <i>Une sociologie pragmatique à l'écoute des acteurs</i> .....	248
1.2.3.2. <i>Une logique connexionniste en développement</i> .....	249
1.2.3.3. <i>L'émergence de la thématique coaching</i> .....	250
 <b>SECTION 2 L'approche morphologique des ouvrages coaching :</b>	
<b>communication versus transmission .....</b>	<b>254</b>
2.1. Des livres qui communiquent.....	254
2.1.1. La liste des ouvrages .....	255
2.1.2. La mise en œuvre des critères d'analyse morphologique .....	257
2.1.3. Le triple canal de communication mobilisé .....	263
2.2. Des auteurs qui transmettent .....	265
2.2.1. La liste des auteurs .....	267
2.2.2. Éléments d'analyse sociologique.....	271
2.2.2.1. <i>La proportion hommes-femmes</i> .....	261
2.2.2.2. <i>Culture et nationalité</i> .....	271
2.2.2.3. <i>Formation</i> .....	272
2.2.2.4. <i>Métiers exercés</i> .....	274
2.2.3. Éléments d'analyse culturelle .....	275
2.2.3.1. <i>Les tonalités dominantes</i> .....	275
2.2.3.2. <i>Les sophistes du coaching</i> .....	278
2.2.3.3. <i>Une posture en recul de la part de certains auteurs</i> .....	280

<b>SECTION 3 L'approche bibliométrique : les grands noms du coaching.....</b>	<b>284</b>
3.1. Aspects méthodologiques de l'analyse bibliométrique.....	284
3.1.1. Le codage des données par le recours au nom propre.....	285
3.1.1.1. <i>Considérations préliminaires</i> .....	285
3.1.1.2. <i>Les travaux antérieurs mobilisés et leur implication pour la recherche</i> .....	286
3.1.1.2.1. <i>Les travaux sur le champ de l'entrepreneuriat</i> .....	286
3.1.1.2.2. <i>Les héros du management</i> .....	287
3.1.1.3. <i>Justification de la pertinence du recours au nom propre comme unité d'analyse</i> .....	289
3.1.1.4. <i>Éclairage théorique linguistique</i> .....	291
3.1.2. Indications pour la lecture des résultats : catégorisation et pondérisation.....	292
3.1.2.1. <i>La classification des références</i> .....	292
3.1.2.2. <i>Le poids d'une référence</i> .....	294
3.2. Les références spécifiques .....	295
3.2.1. Les références spécifiques Sport.....	296
3.2.2. Les références spécifiques Entreprise .....	298
3.2.3. Les références spécifiques Coaching .....	300
3.3. Les références générales.....	305
3.3.1. Les références générales par fréquence d'utilisation .....	305
3.3.2. Les principales thématiques au sein des références générales.....	307
3.3.2.1. <i>Considérations méthodologiques relatives à une catégorisation inductive</i> .....	308
3.3.2.2. <i>Contenu des quatre thématiques</i> .....	309
3.3.2.2.1. <i>Management et organisation</i> .....	310
3.3.2.2.2. <i>Les systèmes de pensée</i> .....	310
3.3.2.2.3. <i>Le développement psychologique</i> .....	311
3.3.2.2.4. <i>Les techniques de communication interpersonnelle</i> .....	312
3.3.2.3. <i>Discussion autour des thématiques</i> .....	313
3.3.2.3.1. <i>Des chefs de file</i> .....	314
3.3.2.3.2. <i>Des techniques emblèmes</i> .....	315
3.3.2.3.3. <i>Comportement organisationnel versus approche anthropologique du management</i> ...	315
<b>Conclusion du chapitre 3.....</b>	<b>321</b>

**CHAPITRE 4****Approche configurationnelle : le coaching dans l'anthropologie du projet****entre lien et sens ..... 323****Introduction du chapitre 4 ..... 235**

1. Éclairage philosophique sur la posture intellectuelle adoptée..... 325

2. Les trois fondements transdisciplinaires mobilisés..... 326

2.1. Une lecture systémique ..... 327

2.2. Une variation des échelles d'observation..... 327

2.3. Le recours aux métaphores ..... 328

3. Les deux axes dialogiques ..... 329

4. La structuration du chapitre..... 330

**SECTION 1 L'*unitas multiplex* et le clair obscur du coaching ..... 331**

1.1. Aux couleurs de l'apprentissage ..... 331

1.1.1. L'émergence de l'adulte apprenant..... 332

1.1.2. La médiation : le rôle de l'Autre dans l'apprentissage ..... 334

1.1.3. Vers l'autonomie au singulier ..... 335

1.1.4. Le droit à l'erreur comme vecteur d'apprentissage..... 336

1.1.5. Le ballet des représentations en faveur de l'apprentissage  
organisationnel ..... 338

1.2. Aux couleurs de la domination douce ..... 340

1.2.1. Les légendes du management..... 341

1.2.2. Du cadre au manager ..... 341

1.2.3. La souffrance au travail..... 343

1.2.3.1. *Les cadres aussi*..... 3431.2.3.2. *Le système psychique organisationnel* ..... 343

1.2.4. De nouvelles formes de pouvoir ..... 345

1.2.4.1. *Un travail sur les représentations* ..... 3461.2.4.2. *Le développement personnel au service  
d'un pouvoir pastoral*..... 347

1.3 Le coaching facilitateur du lien entre la personne et l'organisation ..... 348

1.3.1. Une opposition irréductible..... 348

1.3.2. L'interaction entre individu et organisation ..... 350

1.3.3. L'accompagnement comme tiers paradigmatique ..... 352

1.3.3.1. *Un constat sociétal* ..... 3521.3.3.2. *Une pratique en entreprise* ..... 353



<b>SECTION 2 Entre action et réflexion, le <i>sapiens demens</i> du coaching .....</b>	<b>356</b>
2.1. Au service de la performance .....	357
2.1.1. Le discours militaire et guerrier dans le management .....	358
2.1.2. Les composantes du référentiel sportif .....	360
2.1.2.1. <i>Un contexte social régulé</i> .....	360
2.1.2.2. <i>Un vécu intensifié, chemin d'excellence</i> .....	361
2.1.2.3. <i>La technologie en sus</i> .....	362
2.1.2.4. <i>Le « sacré communiel » en live</i> .....	363
2.1.3. Les champions au service de l'innovation organisationnelle.....	364
2.1.3.1. <i>Le sportif héros</i> .....	364
2.1.3.2. <i>Au service de l'innovation</i> .....	365
2.2. Les défenses de la psyché et les ressources de l'imaginaire .....	367
2.2.1. Les ressources de l'imaginaire .....	368
2.2.2. La lecture existentielle .....	371
2.2.2.1. <i>Au risque du désenchantement</i> .....	371
2.2.2.2. <i>La liberté comme angoisse pour le sujet</i> .....	372
2.2.2.3. <i>Le sens issu de l'activité</i> .....	372
2.2.3. La gestion des significations par l'entreprise .....	373
2.3. Le coaching pourvoyeur de sens en faveur de l'activité professionnelle.	375
2.3.1. L'innovation entre rationnel et imaginaire, au service de l'enchantement .....	376
2.3.2. La santé organisationnelle.....	377
2.3.3. Le gouvernement de soi au service de l'entreprise .....	378
 <b>SECTION 3 La grammaire du coaching .....</b>	 <b>381</b>
3.1. La personne dans le coaching, entre acteur et sujet .....	383
3.1.1. Un acteur social compétent .....	383
3.1.1.1. <i>Les apports de la théorie de la structuration de Giddens</i>	383
3.1.1.2. <i>De l'échelle macro à l'échelle micro :                         la problématisation du lien</i> .....	385
3.1.2. Un sujet existentiel entrepreneur.....	387
3.1.2.1. <i>L'entrepreneur schumpetérien</i> .....	387
3.1.2.2. <i>Le mythe de l'innovation</i> .....	388
3.1.3. L'accompagnement, comme interface au croisement de l'acteur et du sujet .....	388
3.1.3.1. <i>Faire face à l'inédit</i> .....	388

3.1.3.2. <i>Un chemin vers l'autonomie avec autrui</i> .....	389
3.2. La conversation dans le coaching, entre relation et communication.....	390
3.2.1. Une conjugaison relationnelle.....	390
3.2.1.1. <i>L'impératif de « reliance »</i> .....	391
3.2.1.2. <i>La tierce place</i> .....	392
3.2.1.3. <i>Le dialogue dans le coaching</i> .....	394
3.2.2. Une communication stratégique.....	395
3.2.2.1. <i>Une vision constructiviste de la communication</i> .....	395
3.2.2.2. <i>Les applications pour la gestion</i> .....	396
3.3. Le projet du coaching.....	398
3.3.1. Un instrument micro pour l'ingénierie du social .....	399
3.3.1.1. <i>L'entreprise à la croisée inéluctable du questionnement existentiel et postmoderne</i> .....	399
3.3.1.2. <i>Le projet, comme antidote existentiel</i> .....	401
3.3.1.3. <i>Vers un capitalisme au singulier</i> .....	402
3.3.2. Les conditions d'inscription éthique de la démarche coaching ....	403
3.3.2.1. <i>Un espace de liberté marginale</i> .....	405
3.3.2.1.1. <i>Une question d'échelle</i> .....	405
3.3.2.1.2. <i>La nécessité de penser</i> .....	406
3.3.2.1.3. <i>Une liberté à géométrie variable</i> .....	406
3.3.2.1.4. <i>Obtenir des permissions en matière d'imperfection</i> .....	407
3.3.2.2. <i>Pour un exercice de la responsabilité délimitée</i> .....	408
3.3.2.2.1. <i>Le principe responsabilité</i> .....	409
3.3.2.2.2. <i>Une responsabilité délimitée</i> .....	410
3.3.2.2.3. <i>Une relation triangulaire dans le coaching</i> ....	411
3.3.2.3. <i>La réponse nous revient</i> .....	411
<b>Conclusion du chapitre 4</b> .....	<b>415</b>
1. Les apports du chapitre.....	415
2. La démarche confirmatoire : les restitutions opérées auprès des praticiens.....	416
<b>Conclusion de la deuxième partie</b> .....	<b>419</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>421</b>
1. Genèse de la recherche .....	423
2. Les apports de la recherche .....	425
2.1. L'instruction du phénomène coaching .....	426
2.2. Les apports à la discipline GRH.....	429
3. Les limites de la recherche .....	433
4. Les prolongements envisagés .....	434
4.1. Vers une modélisation systémique.....	435
4.2. Vers une évolution de l'enseignement au management : de l'expertise à la médiation .....	437
4.3. La dimension instrumentale du coaching en question .....	442
<b>Annexes .....</b>	<b>449</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>497</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>551</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>557</b>

# CONTRIBUTION À LA CONNAISSANCE DU PHÉNOMÈNE COACHING EN ENTREPRISE

## Étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion de l'Université NANCY 2

présentée et soutenue par

Sybil PERSSON-GEHIN

Directeur de recherche : Professeur Mohamed BAYAD

### RESUME

La recherche, d'essence qualitative, propose une démarche générale empirico-inductive dans le souci d'apporter une première pierre à la connaissance du phénomène coaching en entreprise, en tant qu'accompagnement des managers au service d'objectifs professionnels. Deux temps principaux rythment la démarche. Une approche phénoménologique est d'abord opérée dans le monde des praticiens, principalement au travers des pratiques identifiées et des discours en vigueur. Le brassage d'un grand nombre d'informations relativement hétérogènes aboutit à la mise en relief des modes de structuration de l'activité, voire de la profession coaching en France, sans pouvoir ignorer une influence anglo-saxonne. Une étude de la littérature coaching est ensuite opérée, sous l'égide d'une perspective médiologique, au travers d'une analyse morphologique et bibliométrique de 44 ouvrages produits dans l'espace francophone sur la période 1992-2003. Cette étude permet d'identifier la dimension pédagogique et opératoire de la littérature qui promeut la praxis coaching, ainsi que sept grandes familles de références qui empruntent à divers champs de connaissances (vie en entreprise, sport, management des hommes, communication, développement personnel, mais aussi philosophie, spiritualité, histoire, littérature). L'ensemble invite à la mobilisation d'un arsenal théorique pluridisciplinaire en sciences sociales, dans le cadre d'une approche anthropologique du management des ressources humaines. Cette mobilisation se traduit, in fine, dans une approche configurationnelle de l'objet de recherche. Le coaching apparaît alors comme un instrument gestionnaire qualitatif complexe qui nécessite une lecture doublement dialogique entre dimension individuelle et collective d'une part, et entre action et réflexion d'autre part. Les tensions observées situent la contribution de la démarche coaching, dans une perspective existentielle, au service de l'action, au travers de la dynamique du lien entre la personne et l'entreprise d'une part et de la production de sens dans l'activité professionnelle d'autre part. Lien et sens se conjuguent alors pour constituer les leviers d'action d'une démarche au service du projet entrepreneurial qui questionne la main visible du gestionnaire.

Mots-clés : Accompagnement, Anthropologie du management, Coaching, Management des hommes, Ressources humaines

### ABSTRACT

The present research, qualitative in nature, employs a general empirico-inductive approach to lay the groundwork for studying the phenomenon of coaching specifically in the business setting, all in terms of its role in supporting managers as they pursue their professional objectives. Two principal threads guide this approach. A phenomenological approach is first applied to the world of the practitioner, primarily in identifying practices and examining discourses. The resultant amount of varied information directly highlights the modes of structuring the current activity within the coaching profession in France (not ignoring the influences from the English-speaking world). Making use of a mediological perspective, the focus is subsequently directed towards the coaching literature itself, in the form of a morphological and bibliometrical analysis of 44 works authored within the French-speaking world, dating from 1992 to 2003. This method frames the pedagogical and operational dimensions of the literature promoting the practice of coaching as well as captures the seven overarching referent knowledge groups on which coaching draws: Business life, sport, human resources, communications, personal development, and in addition philosophy, spirituality, history, and literature. Taken together, these fields promote the deployment of a multidisciplinary arsenal of social-science theories, within the framework of an anthropological consideration of the field of human resource management. This theoretical arsenal translates into a configurational approach to the subject of coaching. Coaching thus appears to be a complex qualitative management tool, necessitating a double dialogical analysis: On the one hand entailing a dialogue between the individual and the collective, and on the other entailing a dialogue between action and reflection. The observed tensions between these dualities place the coaching process in an existential light, one promoting action, directly through the relational dynamic between the individual and the organisation on one side, and the creation of meaning in the professional sphere on the other side. Relationship and meaning combine to form a process mechanism that serves entrepreneurial action, ultimately questioning the visible hand of the manager.

Key-words : Accompaniment, Management Anthropology, Coaching, Personnel Management, Human Resource