

LE RECOURS AU COACHING EXTERNE : PRISE DE REcul

Héloïse CLOET

CERGORS – Université Panthéon Sorbonne

INTRODUCTION

Venu des États-Unis, le coaching, initialement défini par la Société Française de Coaching comme « une pratique d'accompagnement des personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » a pénétré les entreprises françaises depuis plus de 15 ans. À ses débuts, comme toute « profession » naissante, il fut le fruit d'initiatives personnelles isolées. Ce n'est qu'à la fin des années 2000 qu'il prit son réel essor et qu'il suscita l'engouement. À cette époque, il devint un créneau à exploiter. La plupart des cabinets qui offraient des prestations connexes telles que l'outplacement, les bilans de carrière... intégrèrent le coaching dans leur offre de services et vantèrent les louanges de cette « innovation ». Aujourd'hui, le marché du coaching gagne en maturité, il se structure. En pénétrant les grandes écoles et les universités, la pratique s'institutionnalise. Aussi, le marketing indirect des praticiens est de plus en plus confronté par la littérature académique. C'est dans cette dynamique que notre recherche s'inscrit. Elle vise à décrire et à expliquer le recours au coaching externe au-delà des écrits de ses principaux promoteurs, les coaches, et des travaux pionniers des chercheurs français.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature expose les informations délivrées sur le recours au coaching externe selon leur principal ordre de parution. Les principaux écrits des coaches français sont donc présentés avant ceux des chercheurs.

1.1. Les écrits de ses principaux promoteurs : Le coaching externe : La réponse idoine

Les raisons invoquées pour justifier le recours au coaching externe par ses promoteurs se rapportent au besoin de soutien ressenti par les individus pour s'adapter aux évolutions environnementales et organisationnelles (Maison, 1999 ; Higy-Lang, Gellman, 2000 ; Devillard, 2001 ; Caby, 2002 ; Hevin, Turner, 2003 ; Vergne-Cordonnier, 2003), endosser de nouveaux rôles et développer de nouvelles compétences.

L'aide apportée pour faire face aux évolutions environnementales et organisationnelles est évoquée sous les termes d'apprentissage de la gestion de la complexité (Devillard, 2001), d'aide à la prise de recul (Caby, 2002), de soutien pour garder un cap face aux aléas. Elle est aussi mentionnée sous la forme de méthode utile pour gérer les situations à fort enjeu

(Syntec, 2001,2004), faire preuve de proactivité (Maison, 1999), gérer les changements internes à l'entreprise (Hevin, Turner, 2003) : fusion, acquisition, restructuration...

Le recours au coaching externe est ensuite justifié par ce qu'il apporte au management. Le management est à comprendre ici au sens de gestion des hommes. Certains auteurs précisent que le coaching est précieux pour optimiser l'emploi des ressources humaines, ressources longtemps sous exploitées (Devillard, 2001). D'autres mentionnent l'essoufflement des formations au management pour expliquer son développement (Delivré, 2002). Vis-à-vis du management, la littérature sur le coaching met, en effet, généralement l'accent sur des dimensions peu connues ou insuffisamment maîtrisées par les principaux acteurs de l'entreprise : les dimensions psychologiques. Il s'agit de celles à prendre en compte pour gérer les groupes et les hommes individuellement. Plus précisément, il s'agit de celles afférentes aux phénomènes de groupes (Delivré, 2002 ; Cardon, 2003 ; Devillard, 2005 ; Lenhardt, 2005), à la gestion des résistances aux changements (Delivré, 2002)... à la gestion des conflits et des personnalités difficiles (Higy-Lang, Gellman, 2000 ; Lelord, André, 2000) et même de celles afférentes à la gestion des différentes personnalités tout court...

La relation aux autres ramenant nécessairement à la relation à soi, le recours au coaching est aussi justifié par le besoin de connaissance et de développement de soi (Lenhardt, 1992, 2001 ; Higy-Lang, Gellman, 2000 ; Whitmore, 2001 ; Delivré, 2002 ; Hévin, Turner, 2003 ; Vergne-Cordonnier, 2003 ; Giffard, 2003 ; Syntec, 2001, 2004). Dans la littérature sur le coaching, mieux se connaître et se développer signifie développer des capacités d'introspection, de mise en position méta pour se regarder agir, surmonter des barrières intérieures, gagner en confiance en soi, mieux gérer son temps, son stress, les changements...

Enfin le recours au coaching est justifié pour diminuer ou prévenir les souffrances au travail : stress (Renaud-Boullart, Fenwick, 2003), usure (Devillard, 2001), harcèlement, loi du silence (Higy-Lang, Gellman, 2000)...

Ainsi, à la vue de la littérature des promoteurs du coaching, celui-ci recouvrirait un champ d'intervention très large permettant un soutien éventuellement global du coaché.¹ Ce caractère « multifonction » lorsqu'il est mentionné par les coachs fait parfois office d'inventaire, à la Prévert.

La façon dont Amélie Rouvin (2004, p27) mentionne « le but du coaching » en est une preuve. Ses écrits, relatant le but du coaching selon Edward Stacks font effectivement apparaître que celui-ci est :

- « – d'aider les dirigeants et les cadres à se remettre en cause, jusque dans leur comportement pour devenir de meilleurs managers ;
- de dépasser l'usage abusif du pouvoir pour devenir de meilleurs animateurs ;
- de pousser à l'élaboration de stratégies de management et de changement en prenant mieux en compte la complexité et la diversité des personnes qu'ils dirigent ;
- de transférer à l'ensemble de l'encadrement l'état d'esprit et la méthode de coaching pour devenir des managers-entraîneurs. »¹

Cette littérature laudative sur le coaching qui fait partie du marketing des praticiens, est, depuis quelques années, confrontée par une littérature plus critique, celle des chercheurs français (Amado, 2002).

1.2. Les travaux pionniers des chercheurs : coaching externe : un soutien pour les cadres stratégiques face aux évolutions

La plupart des entreprises du CAC 40 prescrivent du coaching afin que leurs collaborateurs répondent positivement aux attentes organisationnelles (Vernazobres, 2006 a). Ce

⁽¹⁾ Pour une revue complète de l'argumentaire des coachs en faveur du coaching se rapporter à PERSSON-GEHIN S. (2005), *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise : étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens*, Thèse de doctorat sous la direction du Professeur M. Bayad, Université de Nancy II

dispositif est de plus en plus intégré aux dispositifs de GRH, essentiellement dans une logique de compétences (Vernazobres, 2006 b) et se destine, sous la forme individuelle et externe, avant tout aux cadres supérieurs, aux dirigeants et aux hauts potentiels (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003 ; Roussillon, 2003).

Ceux-ci font effectivement l'objet d'attentes en lien avec les évolutions environnementales et organisationnelles, qui mettent l'accent sur les compétences soft : gestion des hommes, de la complexité, des incertitudes, capacités à prendre des risques, à conduire le changement... (Bournois, Roussillon, 1998, Melkonian 2002 ; Inzirillo, 2003 ; Vernazobres, 2006 b). La littérature actuelle sur le leadership reflète cette évolution en insistant notamment sur le caractère charismatique du leader, sur ses capacités transformatives et sur son intelligence émotionnelle (Bass, 1985, 1990 ; Conger, Kanungo, 1987 ; Saskhing, 1988, Nabus, 1992 ; Goleman, 1998 ; Dulewicz, 2000 ; George, 2000 ; Kets De Vries, 2004).

Le coaching est considéré comme un bon moyen d'aider ces cadres à se conformer aux attentes organisationnelles (Pezet, 2004) dans la mesure où il favorise, la conscience de soi, la réflexivité, le travail sur les valeurs, les croyances et les comportements (Louart, 2002 ; Brasseur, 2003). À ce titre, certains chercheurs, comme certains praticiens, voient en lui une alternative au conseil et à la formation (Roussillon, 2002 ; Cloët, 2006), voire un moyen de pallier les limites des formations au management (Alexandre, 2000, 2003).

D'autres, des sociologues principalement, se montrent plus sceptiques sur son utilisation en la situant au sein des débats que suscitent les pratiques organisationnelles aux ambitions humanistes (Piriou, 2005). Certains coachs parlent, effectivement, du coaching dans une perspective humaniste (Cloët, 2006) alors qu'eux voient mal comment concilier le développement d'un sujet et les attentes ou contraintes organisationnelles. Ils considèrent le coaching comme une forme subtile de contrôle social (Brunel, 2004) et voient en lui le risque d'éviter de travailler sur les causes structurelles des dysfonctionnements en demandant aux individus de se

sur-adapter aux conditions exigeantes voire excessivement stressantes de leur travail (Michel, 2003 ; Sepulchre, Jardat, 2003).

D'autres détracteurs du coaching l'assimilent à une mode (Cloët, 2006). Cette appellation est connotée très négativement car, en dépit du travail de Thévenet (2003) mettant en exergue la valeur heuristique des modes pour comprendre les enjeux sociétaux et organisationnels ainsi que les moyens que les acteurs mettent en place pour y faire face, en management, rien n'est aussi à la mode que d'être anti-mode (Carson, Lanier, Carson, Guidry, 2000).

Ainsi, d'après la revue de littérature, qu'elle soit issue des praticiens ou des chercheurs, qu'elle valorise ou déprécie le coaching externe, celui-ci recouvrirait un large champ d'intervention. Il permettrait aux coachés de mieux faire face aux évolutions environnementales, organisationnelles, de rôles et de compétences ainsi qu'aux maux associés à ces évolutions. Il serait de plus en plus intégré aux politiques des ressources humaines. Au-delà de ces constats, son utilisation demeure toutefois floue. Aussi conviendrait-il de catégoriser plus précisément les problématiques et les situations entraînant le recours au coaching externe en entreprise.

2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie mobilisée à cette fin comprend deux principaux temps. Dans un premier temps, les idées issues de la revue de la littérature sont formulées sous la forme d'hypothèses testables. Dans un deuxième temps, la stratégie d'accès au réel est présentée.

2.1 Positionnement théorique, hypothèses

La revue de littérature fait apparaître deux principales hypothèses. La première, du fait de son caractère holiste, nécessite d'être décomposée en sous-hypothèses.

H 1 : Les entreprises recourent au coaching pour aider leurs personnes clefs à s'adapter aux évolutions environnementales et organisation-

nelles, à endosser de nouveaux rôles, à développer de nouvelles compétences et à faire face aux maux qui sont associés à ces évolutions.

– **H 1.1** : Les entreprises recourent au coaching pour aider ses personnes clefs dans leurs prises de décisions, (stratégiques et organisationnelles principalement), et à conduire le changement.

– **H 1.2** : Les entreprises recourent au coaching pour des problématiques managériales (dans le sens de gestion des hommes).

– **H 1.3** : Les entreprises recourent au coaching pour des problématiques individuelles et relationnelles.

(Connaissance, développement de soi et d'autrui, c'est-à-dire, développement des capacités de réflexivité, évolution des représentations et des comportements, gain de confiance en soi, meilleure gestion du temps, du stress, des conflits...).

– **H 1.4** Les entreprises recourent au coaching pour diminuer ou prévenir les souffrances au travail : stress, usure, harcèlement, loi du silence...

H 2 : Les entreprises utilisent le coaching en tant que dispositif de gestion des carrières, notamment dans les situations de transition.

2.2. Stratégie d'accès au réel : une approche qualitative de nature exploratoire

Une méthodologie qualitative de nature exploratoire a été mise en place. Nous nous sommes attachés à « trianguler les données » en réalisant des entretiens auprès de 20 coachés, de 17 coachs et de 17 personnes ayant parmi leurs fonctions en entreprise celle de référencer ou de sélectionner des coachs. La composition de l'échantillon des « sélectionneurs de coachs » (DRH, responsable formation...) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue sur le coaching. Celle-ci passe par la prise en compte de différents types d'entreprises (privées/publiques, différences de taille, diversité sectorielle...), par la possibilité de comparaisons inter et intra type. La composition de l'échantillon des coachs s'explique par la même logique. Elle intègre les critères suivants : l'expérience du coaching (> 3 ans), le type de

structure d'appartenance du coach (cabinets, indépendant, réseaux), l'appartenance ou non à des instances de références telles que SF Coach ou ICF, le type d'activités exercées en plus du coaching (psychothérapie, formation, conseil...), le cadre de référence dominant en coaching (psychanalyse, AT, PNL...), le sexe, l'âge, la notoriété de l'individu et de son organisation. Les points de vue recherchés sont, à la fois, ceux des acteurs clefs sur le marché et ceux des acteurs qui ne le sont pas. Quant à la composition de l'échantillon de coachés, elle s'explique davantage par les opportunités de contacts offertes par les coachs et les sélectionneurs de coachs en entreprises, les coachés étant difficilement identifiables et joignables sans médiation. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu, essentiellement d'une catégorisation a posteriori. Les résultats de cette analyse ont été rapprochés de ceux d'une analyse documentaire (les publications des coachs et l'analyse de sites internet spécialisés principalement) et de ceux d'observations passives et participantes (stage d'un an dans un cabinet de conseil et de coaching, participation à de nombreuses manifestations sur le coaching). Ils ont également été mis en regard avec la littérature académique. Des précisions sur la triangulation et l'analyse des données seront apportées par la suite.

3. RÉSULTATS

Les résultats sont présentés en deux principaux volets. Le premier correspond à une modélisation des situations professionnelles et des problématiques entraînant le recours au coaching externe. Le second montre la pertinence du modèle en exposant chaque situation et chaque problématique « type ».

3.1. Un modèle représentatif des situations professionnelles et des problématiques entraînant le recours au coaching externe

L'analyse documentaire et les entretiens ont permis de modéliser les situations professionnelles et les problématiques entraînant le recours au coaching externe comme suit :

Thématiques de coaching : catégorisation a posteriori en thèmes et sous thèmes

<p>- Situations professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de nouvelles responsabilités Changement d'entreprise, de direction, de poste, passage de responsabilités opérationnelles à des responsabilités managériales, passage de responsabilités verticales à des responsabilités horizontales... • Développement de compétences managériales <ul style="list-style-type: none"> • Post évaluation • En accompagnement d'une formation • Difficultés, manque de performances,... • Nouveau projet professionnel, réorientation de carrière, reconversion • Suivi d'activité • Préparation d'un événement important Réunion, entretien... • Départ à la retraite 	<p>- Problématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problématiques individuelles Burnout, deuil, mi-temps de la vie, motivation, confiance en soi, gestion du stress, gestion du temps, gestion de son image, créativité, développement du leadership, assertivité, prise de recul, prise de décision... • Problématiques relationnelles Harcèlement, gestion de conflit, confrontation, communication, positionnement... • Problématiques managériales Team building, team development, régulation, management en mode projet... • Problématiques organisationnelles, stratégiques Internationalisation, fusion acquisition, cession, restructuration, ...
--	---

Ce modèle permet un double niveau de lecture. La macro catégorie intitulée situations professionnelles permet de situer le recours au coaching externe dans une évolution de carrière et au sein des dispositifs RH. Cette catégorisation répond à une demande de coaching assez neutre, à approfondir, c'est-à-dire à une demande généralement formulée par des clients aux compétences et aux connaissances peu pointues en coaching. Cet approfondissement est rendu possible par le deuxième niveau de lecture : le type de problématiques à traiter. Ce deuxième niveau de lecture permet, en effet, de préciser la demande des clients en faisant émerger les problématiques motivant la demande. Il permet de lier les dispositifs RH destinés aux personnes clés des entreprises et les évolutions qui affectent ces dernières. Enfin, il permet un meilleur ciblage des compétences à rechercher chez le coach.

La pertinence de ce modèle devient manifeste à la lumière d'une analyse approfondie des situations professionnelles et des problématiques entraînant le recours au coaching externe.

3.2 Une analyse approfondie des situations professionnelles et des problématiques entraînant le recours au coaching externe

Tous les entretiens réalisés auprès des « entreprises » (Responsable formation, responsable du développement managérial...), des coachs et des coachés ont été catégorisés à partir de ce tableau de synthèse. Les propos des répondants ont fait l'objet d'un triple niveau d'analyse. Le premier se focalise sur les réponses des coachés, le second sur celles des entreprises et le troisième sur celles des coachs. Ceci permet de partir de situations et de problématiques de coaching concrètes puis de les mettre en perspective. Les propos des répondants ont aussi été analysés sous la forme de commentaires et d'idées clés étayés par la littérature. Cet étayage a été réalisé, d'une part, par la confrontation de la catégorisation a posteriori avec la revue de la littérature préexistante et d'autre part, par l'approfondissement des idées émergentes à partir d'apports théoriques complémentaires.

La synthèse de ces différents niveaux d'analyse peut être présentée en fonction des principales rubriques du modèle et illustrée par quelques verbatim.

3.2.1 Les situations professionnelles entraînant le recours au coaching externe

Les situations professionnelles entraînant le recours au coaching externes se rapportent, principalement, à des situations à forts enjeux pour l'individu et/ou l'organisation. Elles comprennent les prises de nouvelles responsabilités, le développement de compétences, les situations de difficultés, la réorientation de carrière, le suivi d'activité, la préparation d'évènements importants ainsi que le départ à la retraite.

La prise de nouvelles responsabilités

Les prises de nouvelles responsabilités correspondent à des prises de fonction ou à de l'élargissement de poste ou de fonctions. Le coaching de prise de nouvelles responsabilités peut avoir lieu simultanément à la prise de fonction, en amont ou quelque peu en aval de celle-ci pour consolider une personne dans son poste. Toutes les prises de fonction ne nécessitent pas un coaching. Celui-ci semble indiqué quand la prise de fonction est associée à un niveau de difficultés important pour la personne promue et à un niveau de risque (financier, managérial...) important pour l'organisation. L'appréhension du niveau de difficultés que comporte un poste en regard à la personne promue peut se faire à travers d'indicateurs tels que : le niveau de responsabilités ou le poids du poste au regard de l'âge du coaché, de la taille du changement de périmètre de fonction, de l'ampleur des différences culturelles. En témoigne ce responsable ressources humaines chargé du développement managérial au niveau d'un groupe : « Toute prise de poste ne nécessite pas un coaching. Le coaching est surtout proposé quand l'individu est jeune par rapport au niveau de la fonction, ou quand il y a un très grand changement de périmètre, comme, passer... Je dis n'importe quoi : du marketing à l'industriel. Cela peut être aussi une prise de fonction dans une filiale dont il faut redresser la situation... »

Le coaching afférent à la prise de nouvelles responsabilités concerne principalement des personnes en situation de management. Le coaching de prise de premières fonctions managériales peut correspondre à une formation

accélérée au management. Ce point peut être considéré comme un témoignage des lacunes des formations managériales au sein des formations initiales ou au sein de l'entreprise. Il peut, toutefois, comme l'exprime ce coach, aussi être envisagé comme un dispositif particulièrement efficace pour former rapidement au management : « J'ai, parmi mes clients, des ingénieurs de 30 ans qui n'ont jamais encadré, qui n'ont jamais été managers. Ils ont toujours travaillé en fonction de contributions individuelles, ou alors ils ont encadré une ou 2 personnes. Et puis à 30 ans, ils ont l'opportunité de diriger un service de 20 personnes, ce que bien sûr, ils ne savent pas faire. L'entreprise ne peut pas attendre qu'ils apprennent, qu'ils suivent une formation. Leur patron ou le RH me demande de les accompagner dans cette prise de fonction. »

Le coaching se rapportant à la prise de nouvelles responsabilités est à traiter au regard des étapes de carrière et plus globalement au regard de la gestion des carrières. Il peut aussi être à rapprocher du coaching de développement de compétences.

Les prises de nouvelles responsabilités peuvent s'effectuer dans un contexte « stable » ou de changement organisationnel. Quoiqu'il en soit, le contexte organisationnel est fortement à prendre en compte lors de la prise de nouvelles responsabilités. En effet, la réussite d'un individu dans cette situation dépend en partie de sa capacité à être connecté avec son nouvel environnement, à ses stakeholders. C'est d'autant plus vrai lorsque l'individu est à un niveau de direction.

Le coaching de prise de fonction ou d'élargissement de poste semble apprécié par les coachs : « Par rapport à mon expérience, je n'ai pas eu beaucoup de clients en prise de poste. Je trouve ça dommage, parce que je trouve ça assez... assez gratifiant comme type de problématiques, parce que tout est à faire. Et puis, t'es vraiment à aider la personne, à poser des jalons, euh... je dirais de... de conscience de soi, de conscience... de sa place dans l'environnement, etc. » Il leur semble plus intéressant que du coaching « de désespoir ». Ainsi se profilent des préférences de coachs en termes de types de coaching.

Le développement de compétences

Le coaching est une modalité de développement des compétences. Dans ce cadre, le coaching peut être associé ou non à des dispositifs d'évaluation, s'intégrer ou non à un dispositif plus global de gestion des carrières. Il touche principalement les populations clefs des entreprises : les dirigeants, les cadres supérieurs et les hauts potentiels. Toutefois, il peut aussi toucher une population plus large, à savoir les managers dans leur ensemble. En termes de développement de compétences, plusieurs grands cas de recours au coaching externe sont, effectivement, à distinguer :

Le coaching destiné aux « dirigeants de demain »

Lorsque le coaching est destiné aux dirigeants de demain, c'est une modalité de développement pleinement intégrée à un dispositif de gestion des carrières visant la préparation *aux fonctions de direction*. Celui-ci intègre l'évaluation par des supérieurs hiérarchiques, les RH, des assessments, des fonctions soigneusement sélectionnées, des formations complémentaires dans des domaines peu maîtrisés par les personnes pressenties... Le coaching intervient alors surtout en aval des évaluations, lorsque des points à améliorer ont été très précisément identifiés dans le domaine du « *développement personnel* », comme en témoigne ce responsable de la gestion des carrières des cadres supérieurs et des dirigeants : « Notre système est tel que les cadres sont dans un processus de sélection pour devenir dirigeant. [...] À la fin de leur emploi N-2, on leur dit : « Vous êtes mis dans le processus et vous allez occuper un poste de préparation avant d'être ce dirigeant futur. » Le poste de préparation est souvent celui d'adjoint. On a un système de plan individuel de développement dans lequel on intègre tout ce qui peut aider le cadre à se préparer au mieux à être dirigeant. Le poste de préparation lui-même est évidemment une aide à ce qu'ils deviennent dirigeants, mais il y a aussi tout ce qui peut être de la compétence supplémentaire en finance, en communication... que sais-je, et tout ce qui peut être du développement personnel. Et donc là, on fait appel à du coaching pour aider le cadre dans son leadership, dans sa capacité à communiquer, à convaincre, [...] On a

énormément de renseignements par l'intermédiaire de l'assessment qui est un assessment lourd qui dure 2 jours et demi où on met le cadre en situation dans 15 ou 20 exercices différents. Il y a des tests psychologiques. Donc, on a une information très riche sur la personne, sur ce qu'elle est, sur sa personnalité au-delà des entretiens qu'on a avec elle. [...] Donc, ayant cette connaissance, le coaching permet de travailler sur les côtés personnels des individus.

Le coaching destiné à améliorer les compétences soft des dirigeants, des cadres supérieurs, des hauts potentiels voire, plus globalement des managers d'aujourd'hui

Ce type de coaching peut avoir lieu dans deux principaux cas de figure : suite à une évaluation 360 ° feedback et dans le cadre d'un programme plus large de développement des compétences managériales.

Les entreprises valorisant les dimensions « soft » du management peuvent, effectivement, communiquer leurs attentes à l'égard *des managers en poste* en établissant des principes de « bon management » et associer à cette communication, une évaluation 360 ° feedback. Celle-ci permet de mesurer le degré de conformité des comportements des managers avec les principes érigés et ouvre la voie à un coaching focalisé sur les axes de progrès identifiés.

Lorsque le coaching est une des modalités de développement incluses dans un programme plus général de développement des compétences managériales, au sens de compétences « soft » (animation de réunion, styles de management, délégation...) il peut faire l'objet d'une offre « packagée » et privilégiée. C'est-à-dire qu'il peut venir en complément de formations proposées aux personnes jugées clefs et avoir un caractère optionnel. Un tel usage favorise l'adhésion au coaching puisqu'il fait apparaître celui-ci au sein de l'entreprise comme une modalité de développement élitiste, non contrainte, sur mesure et valorisante. C'est ce qu'attestent certains cadres supérieurs : « C'est l'entreprise qui offre, en tous cas à partir d'un certain niveau, des séances de coaching. C'est un coaching qui est plutôt... de l'ordre du management général. On peut l'aborder en fonction de nos besoins [...] Ce n'est pas en

réponse à une problématique. C'est vraiment : « Voilà, essayez-le ! On vous le propose, c'est là... allez-y ! Profitez-en ! »

Le coaching peut également être préconisé pour accompagner les évolutions organisationnelles et faire évoluer la culture des groupes. Il est alors souvent destiné à favoriser le passage d'une culture étatique et/ou technicienne à une culture « managériale », compatible avec l'environnement actuel, très concurrentiel, mondialisé, complexe, moins prévisible. Sans doute cet usage du coaching se retrouve-t-il principalement dans les entreprises récemment privatisées ou en voie de privatisation.

Le coaching destiné aux managers de demain.

Le coaching peut être une modalité de développement pleinement intégrée à un dispositif de gestion des premières étapes de carrières : *les prises de fonctions managériales*. Celui-ci intègre notamment l'évaluation par des supérieurs hiérarchiques, les RH, des assessments centers. Le coaching peut alors intervenir en amont, en aval, ou entre les évaluations réalisées au sein des assessment centers. Les points d'amélioration sont clairement identifiés à chaque étape de la procédure de sélection. Les problématiques suscitant la préconisation d'un coaching sont connues.

La mise en place de dispositifs performants et coûteux dès ces premières étapes de carrière traduit sans doute une ferme volonté de valoriser les compétences « soft » et une bonne compréhension de ce qu'implique la mise en œuvre d'un système de management performant. Ceci comprend notamment la sélection d'individus présentant des compétences réelles pour manager des individus, des équipes dès les premières étapes de carrière. Ceci évite, en effet, d'avoir à la tête d'équipes de piètres managers aux fortes compétences techniques offrant des promotions managériales à des individus ayant le même profil que le leur, c'est-à-dire un profil inadapté au regard des fonctions à exercer (Charan, Drodger, Noel, 2001).

Difficultés, plafonnement de carrière, manque de performance, redynamisation

Le recours au coaching externe en situation de difficultés recouvre un panel de cas très

différents. Parmi ceux-ci, on distingue : les actions des « entreprises réparatrices » (Hurstel, 2002), les actions pour pallier un manque de compétences « soft », les actions visant à pallier un manque global de performance et le coaching de crise.

Les actions des entreprises réparatrices

Certaines entreprises apportent un soutien organisationnel à leurs collaborateurs clefs, prenant la forme d'un coaching, pour les aider à analyser et à surmonter un échec professionnel. C'est ce qu'atteste ce responsable du suivi des cadres stratégiques : « Vous avez pris une claque, vous êtes un peu effondré et vous avez besoin de vous refaire une santé. On compte sur vous et vous êtes en parti responsable de ce qui vous est arrivé. « Flûte mon coco, t'en fais pas, on va mettre quelqu'un à tes côtés qui va te faire du bien, qui va te permettre de réfléchir sur ce qui t'est arrivé... » Là, on fera appeler à un coach externe. »

Certaines entreprises peuvent également proposer à leurs collaborateurs clefs un coaching lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés d'ordre personnel afin que celles-ci ne contaminent pas ou moins leur travail et qu'ils puissent s'appuyer sur cette sphère de vie.

Les actions pour pallier un manque de compétences « soft »

Le coaching peut être préconisé pour remédier à un manque de compétences « soft » généralisé, avec tous les stakeholders ou « localisé », spécifique aux relations collatérales par exemple. Si ceci atteste de l'importance croissante accordée aux compétences « soft », il faut néanmoins préciser que les compétences « soft » semblent demeurer un *complément* à de bonnes compétences techniques. La valeur donnée à ces dernières n'est pas remise en cause.

Les actions visant à pallier un manque global de performance

Les entreprises peuvent également recourir au coaching pour un manque global de performances à la vue des objectifs préalablement fixés. Le manque de performance dépasse alors le cadre des compétences « soft ». De tels cas semblent se voir dans des entreprises ayant un faible niveau de maturité à l'égard du coaching et

plus généralement à l'égard des domaines du leadership et du management. Les problématiques que rencontre le collaborateur en position critique sont mal identifiées, sujettes à de malheureux amalgames. La seule chose réellement perçue est qu'il y a un manque de performance. C'est alors au coach d'analyser la nature et les causes des difficultés voire d'orienter le coaché vers le type d'aide dont il a besoin. Comme le précisent certains coachs, dans ce cas le coaching est « un coaching d'orientation » qui apparaît plutôt dans le cadre de PME, quand l'initiative du coaching a été prise par le futur coaché. C'est : « Je ne sais plus où j'en suis, je ne sais plus quoi choisir. Je ne suis même plus en état de décider. Je suis dans un état de confusion et je sens bien que, seul, je n'arriverai pas à en sortir. J'ai besoin d'aide ». [...] Le travail du coach ça va être d'aider la personne à savoir si c'est un coach qu'il lui faut ou un thérapeute ou un expert. L'expert, ça peut être pour faire un bilan de carrière ou ça peut être pour résoudre un problème technique qui a envahi la personne.

Le coaching de crise

En période de crise, le coaching apparaît comme un dispositif d'aide à la prise de décision. (Action en faveur de la prise de recul, élaboration d'une pluralité de solutions). Il nécessite des séances rapprochées. Les personnes ayant une liberté budgétaire peuvent y recourir sans en informer leur hiérarchie.

Par ailleurs, les situations de difficultés nécessitent tout particulièrement d'être bien analysées. Ainsi peut-on éviter de se tromper sur ses causes et traiter la problématique au(x) bon(s) niveau(x) : individuel et/ou, relationnel, managérial, organisationnel. À titre d'exemple, des difficultés perçues à un niveau individuel peuvent avoir une cause structurelle. Il en va ainsi d'une personne travaillant en mode projet soucieuse de ce qu'elle deviendra à la fin du projet. Autre exemple, le manque de performance de certains cadres en position managériale est dû à un problème de positionnement interne, c'est-à-dire que les fonctions exercées ne répondent pas aux motivations profondes de l'individu et que ce dernier a du mal à vivre cet antagonisme. En a-t-il même bien conscience ? Ceci questionne également le système de management des entre-

prises dans lesquelles ces difficultés touchent de nombreuses personnes en position d'encadrant. Sur quels critères les personnes sont-elles promues managers ? A-t-on cherché à tester leur « ancre de carrière » (Schein, 1978, 1990) ? Ceci pose également une question plus fondamentale et fréquente : comment aider un individu à être performant dans une fonction qui ne répond pas à ses motivations profondes ? Cette question se rapportant à une problématique individuelle, elle sera traitée plus avant dans la partie concernant les problématiques entraînant le recours au coaching.

En situation de difficultés, les motivations des « entreprises » doivent également être bien appréhendées. Le coaching peut, en effet, comme l'avoue ce coach, représenter une dernière chance avant une solution plus extrême : « Les sociétés qui démarrent le coaching, généralement, vous disent : « Voilà, il y a Monsieur Bidule qui est directeur d'usine, ça ne va pas du tout, il n'a pas de résultats, son management est catastrophique, il est un peu ceci, il est un peu cela... » En faisant d'ailleurs un amalgame de beaucoup de choses, et notamment avec les traits de personnalité : « Il est un peu égocentrique. » Il est ceci, il est cela. « Donc, on lui propose un coaching, et il a 4 mois, 5 mois pour redresser la barre. » Autrement dit, les sociétés qui, de mon point de vue, expérimentent le coaching, font, en général, appel au premier coach pour des problématiques liées à des personnes qui sont en situation d'échec, ou en difficulté assez importante, et pour qui le coaching est finalement la dernière solution avant, parfois, des solutions plus extrêmes. »

Comme le coaching peut être utilisé en tant qu'antichambre du « départ téléguidé », les situations professionnelles, engendrant le recours au coaching externe, catégorisées dans la rubrique : Difficultés sont à rapprocher de celles de la catégorie : Réorientation de carrière.

Nouveau projet professionnel, réorientation de carrière, reconversion

Les témoignages des coachés, des entreprises et des coachs font apparaître qu'un coaching engendré lorsqu'un nouveau projet

professionnel ou une réorientation de carrière est à élaborer peut recouvrir des situations fort diverses. Parmi ces situations, ont été recensés, d'une part, le manque de courage managérial et son corollaire : l'instrumentalisation du coach pour « aider un salarié à partir » et d'autre part, l'adoucissement des « accidents de carrière des dirigeants » (Bouchikhi, Kimberly, 1996). À ce titre, et à lire les propos de ce dirigeant, nous pouvons nous demander si le coaching ne pourrait pas devenir un des attributs spécifiques des accidents de carrière des dirigeants : « J'étais directeur général adjoint. Ensuite le patron de la filiale française a été nommé à Londres. J'ai assuré l'intérim de la direction générale de l'entreprise pendant à peu près six mois. Un processus d'embauche a été enclenché pour remplacer le directeur général. J'étais candidat. J'étais dans les deux derniers mais je n'ai pas été retenu. [...] Un nouveau patron est arrivé. Moi je suis revenu à mon job précédent. Dans ma tête, il était clair que je n'allais pas rester longtemps [...] J'ai une discussion avec lui. Il m'a demandé quand je voulais partir. Je lui ai dit que pour l'instant non mais qu'à terme, c'était très probable. Et puis, on a discuté et c'est lui qui m'a recommandé de faire du coaching parce qu'il m'a dit : « Tu sais, ça m'est arrivé ce genre de situation et c'est à cette occasion là que j'ai fait du coaching et j'ai trouvé que c'était très intéressant ». [...] Moi, j'étais acquis au coaching depuis longtemps. Il m'a fait cette suggestion, je la trouvais très bonne. Je me suis dit : « C'est génial, je vais le faire. »

Parmi les situations se prêtant au recours au coaching externe, se trouvent également les processus d'outplacement destinés aux cadres et l'offre d'un temps et d'un lieu de réflexion pour aider des salariés à préparer la suite de leur parcours professionnel en interne lorsque leurs fonctions actuelles sont amenées à disparaître... Le recours au coaching dans cette dernière situation semble toutefois surtout concerner les entreprises publiques.

Suivi d'activité

Lorsque le coaching a lieu dans le cadre d'un suivi d'activité, le coaché, généralement un cadre supérieur ou un dirigeant, est en poste, sans difficulté ou challenge particulier en vue.

Le coaching est proposé par l'entreprise ou demandé par un dirigeant afin que ce dernier ait un interlocuteur extérieur de valeur avec qui échanger. Ces échanges doivent lui permettre de gérer encore mieux ses fonctions.

Aux niveaux les plus élevés de l'entreprise (PDG, n-1, n-2), ces échanges semblent particulièrement importants puisque les dirigeants ne peuvent plus attendre d'aide de leur patron. C'est ce qu'explique ce coaché : « En fait, on arrive à des niveaux où c'est plus des patrons. Comment vous expliquer ? Bon sincèrement, si ça se passe mal, vous sautez très vite. C'est clair. Si ça se passe bien, vous n'êtes pas dans une relation patron -collaborateur. Donc, si vous voulez, vous n'avez plus les moyens de demander un certain nombre de points, soit d'ajustement, soit de mode de fonctionnement avec vos collaborateurs. Vous n'avez plus ce miroir là, que vous aviez quand vous étiez n-3, n-4. Je pense qu'un coach, justement, vous aide dans des secteurs où votre patron ne vous aide plus. Notamment dans le management, dans le choix de vos collaborateurs, dans la gestion des situations complexes. Vous ne demandez plus à votre patron parce que si vous demandez à votre patron dans ce genre de situations, franchement il se pose des questions sur vous. Moi je le perçois, je ne me sens plus du tout managé par mon patron. J'ai un certain nombre de missions, je les mène à bien et plus voilà. À la limite, c'est à moi d'anticiper. Moi, dans le domaine industriel, je présente mon plan. J'ai une fiche de route sur laquelle je me suis engagé, des résultats et je dois répondre aux résultats. Et globalement, je crois surtout que ce qu'il faut, c'est que tous vos collègues apprécient le travail que vous réalisez, qu'il n'y ait pas de tensions entre vous. Votre patron en tant que tel, il va jouer sur des arbitrages politiques entre vous et vos collègues, voilà. On n'est plus dans un mode managérial. Je pense que là, le coach, il vous aide beaucoup plus. »

Aux niveaux les plus élevés de l'entreprise (PDG, n-1, n-2), le recours à un coach extérieur semble aussi très apprécié par certains coachés pour aborder des questions d'ordre personnel, faire du développement personnel. Les domaines concernés sont la famille, la spiritualité, la vie associative, les motivations

profondes. Le point de vue de ces coachés est alors très proche de celui de coachs qui affichent une dimension spirituelle dans leur « métier » de coach.

Préparation d'un évènement important

Certaines entreprises recourent à « du coaching » pour préparer leurs collaborateurs à une action ponctuelle de grande importance : prises de parole devant un large public... Dans ce cas, le coaching est très ciblé et de courte durée. Le coach sélectionné est un expert du domaine à traiter. Ce type de coaching est toutefois considéré comme à la marge du coaching. Effectivement, du coaching exclusivement motivé par la préparation d'un évènement important semble relativement peu fréquent. En revanche, au cours d'un coaching plus long aux objectifs plus larges, il se peut que les coachés aient à négocier des moments importants (entretiens, négociations...) et qu'ils consacrent du temps à les préparer.

Départ à la retraite

Dans le cadre de PME, du coaching peut être entrepris pour préparer le départ en retraite du dirigeant. En effet, le dirigeant a à s'interroger sur l'avenir qu'il souhaite pour son entreprise. Le coach est là pour l'aider à prendre du recul, à envisager le panel de possibilités qui s'offre à lui : vente, désignation d'un dauphin... Ce type de coaching semble d'autant plus profitable aux PME en raison du papy boom.

Des entreprises peuvent également recourir au coaching, lors de départs à la retraite, dans une optique de management des compétences et de knowledge management. Les départs à la retraite sont effectivement une source importante de pertes de connaissances lorsque les connaissances et les compétences des personnes partantes n'ont été ni transmises, ni répertoriées sous forme écrite. Dans cette situation, le coaching est alors utilisé pour lever les réticences des « partants » à transmettre leur savoir et savoir-faire. C'est ce qu'exprime ce coach : « Alors, j'ai là un projet de coaching qui est complètement différent puisque ce sera avec des ouvriers. Je fais du coaching depuis 97 et c'est la première fois que je vais travailler avec des ouvriers. Ils ont une particularité, c'est

qu'ils ont 57 ans, ils vont s'en aller, et le coaching est préparatoire. Ce sont des gens qui avaient des réticences à transmettre leur savoir faire dans un milieu dans lequel rien n'est écrit. Tout est dans leur tête. Le coaching est là, à la suite d'un certain nombre de travaux sur du management des compétences etc. pour les aider à lever leurs réticences à transmettre, pour qu'ils soient à l'aise ensuite dans le transfert dans les tutorats et dans les mentorats qu'on mettra en place. »

Les principales situations professionnelles entraînant le recours au coaching viennent d'être répertoriées et explicitées. Voyons à présent les problématiques qu'elles cachent.

3.2.2 Les problématiques entraînant le recours au coaching externe

La catégorisation choisie permet de situer le niveau de problématiques à traiter. Elle distingue les problématiques d'ordre individuel, relationnel, managérial, stratégique et organisationnel.

Les problématiques individuelles

Les problématiques individuelles recourent une grande diversité de problématiques non exclusives les unes des autres : Burnout, deuil, mi-temps de la vie, motivation, confiance en soi, gestion du temps, gestion du stress, gestion de son image, créativité, développement du leadership, assertivité, prise de recul, prise de décision...

Il convient d'apporter des précisions vis-à-vis des problématiques liées à l'assertivité, en particulier vis-à-vis de la capacité à exprimer des points de désaccord. Culturellement, les français n'y sont pas habitués, ils n'y sont pas formés. Par ailleurs, face à un hiérarchique, la peur de représailles est très souvent présente, à tort ou à raison. Certains dirigeants sont, en effet, des individus narcissiques qui ne souffrent pas la contradiction même constructive au sein de « leurs troupes » (Haubold, 2004). Toutefois, le comportement des subordonnés à l'égard de leur hiérarchique, comme l'a analysé Ketz de Vries (2004), est aussi responsable de cet état de fait.

Apportons également quelques précisions sur les problématiques concernant l'image de

soi. Pour ce genre de problématiques, des personnes peuvent se faire coacher afin de faire « ressortir leur vrai visage » si elles communiquent de telle sorte qu'elles apparaissent plus négativement qu'elles ne le sont en réalité. Il se peut toutefois, également, qu'un travail sur l'image que l'on donne de soi vise à mieux dissimuler ce que l'on pense et ce que l'on ressent. Un courant de recherche s'intéressant à ce phénomène travaille tout particulièrement sur la dissonance émotionnelle (Abraham, 1998 ; Van Hoorebeke, 2003), c'est-à-dire à la capacité d'exprimer des émotions autres que celles réellement ressenties.

Par ailleurs, certains types de problématiques sont caractéristiques du type de populations coachées : de leur niveau hiérarchique et des attentes organisationnelles qui pèsent à leur égard.

Les problématiques individuelles des dirigeants et cadres supérieurs (de PDG à n-2)

Elles comportent des problématiques de l'ordre de la recherche d'harmonie personnelle, du développement personnel : recherche d'apaisement de conflits intérieurs, de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle... En voici un exemple relaté par un coaché : « J'avais toujours et j'ai encore un problème de légitimité avec l'autorité. C'est-à-dire que j'ai du mal à reconnaître la légitimité de l'autorité. Les chefs que j'ai eus, je ne les ai jamais trouvés très légitimes dans leur exercice de l'autorité à mon encontre, mais d'une certaine façon aussi, ma légitimité vis-à-vis de mes collaborateurs me pose problème sachant que, par ailleurs, avec les retours que j'ai eus, 360 ° ou autres, j'apparais avec un comportement charismatique et eux ne questionnent pas ma légitimité en tant que chef. [...] Je me disais : « Est-ce que je n'entraîne pas non plus les autres dans certaines directions malgré eux ? ». [...] J'arrive tout de suite à la conclusion. Finalement, si les gens se laissent entraîner, c'est qu'ils ont bien envie de se laisser entraîner. [...] J'avais le sentiment d'être un peu manipulateur avec les gens qui m'entouraient et ça ne me plaisait pas. Une des conclusions, c'était que je ne manipulais pas. [...] C'est la perception de mon comportement

qui a changé. Après tout c'est légitime. C'est-à-dire que c'est ce qu'on me demande et je le fais. »

Les démarches introspectives et les réflexions d'un tel ordre, ordre pour ainsi dire philosophique attestent du bien fondé de la promotion du développement personnel pour les dirigeants et de l'intérêt de certains réseaux formels ou informels dont l'une des vocations est la promotion de cette dimension là. Elles prouvent aussi la nécessité de la détention d'un niveau de développement personnel élevé chez les coachs (Chavel, 2006).

Les problématiques individuelles des dirigeants et des cadres supérieurs témoignent, par ailleurs, de la difficulté particulièrement marquée chez eux à bien vivre une perte de pouvoir (dépression...) Elles témoignent aussi de la tendance de certains d'entre eux à vouloir étendre leur pouvoir ou à concevoir leur rôle au-delà du rôle qui leur est « assigné ». En voici un exemple relaté par un dirigeant : « C'est que j'avais tendance à prendre cette entreprise comme la mienne alors qu'en fait on m'a expliqué que ce n'était pas la mienne et que c'était ça qui me créait tous les problèmes. »

Les problématiques individuelles des dirigeants et des cadres supérieurs montrent, enfin, qu'à ce niveau hiérarchique, les problématiques sont souvent imbriquées : problématiques personnelles, problématiques relationnelles (avec les actionnaires et les membres de « l'équipe » de direction), managériales (le management de « l'équipe » de direction), organisationnelles.

Les problématiques des jeunes hauts potentiels

La nécessité de gagner en maturité rapidement est une problématique typique des plus jeunes hauts potentiels. Effectivement, du fait de leur haut potentiel, des fonctions d'envergure leur sont confiées très tôt dans leur carrière alors qu'ils ne sont encore que de jeunes adultes. La maturité venant généralement avec l'âge et l'expérience, il se peut donc qu'ils souffrent d'un déficit de maturité. Le coaching est alors prescrit, comme l'explicite ce responsable du développement managérial, « avec l'idée que ça aide à grandir en maturité

pour faire face à des responsabilités élevées assez tôt dans la vie professionnelle. » Cela a été le cas, par exemple, dans son entreprise pour un directeur marketing d'une grosse affaire qui a 26 ans.

La maturité comprend, entre autres, la capacité à appréhender et à gérer les jeux et les enjeux politiques. Cet apprentissage est assez souvent douloureux chez les jeunes hauts potentiels. Les dimensions politiques peuvent leur paraître négativement connotées et difficilement conciliables avec ce qu'ils considèrent comme « moral ». Aussi le coaching, bien qu'il ait été motivé pour d'autres raisons, une prise de poste par exemple, est-il l'occasion pour eux de s'ouvrir différemment sur les dimensions et le sens politiques.

Parmi les problématiques typiques des plus jeunes « hauts potentiels » se trouvent aussi des questions concernant leur évolution professionnelle. L'entreprise souhaitant offrir à cette population un avenir en son sein, à la fin d'un coaching de prise de poste par exemple, le coach invite le coaché à « lever les yeux » et à envisager d'ores et déjà son évolution professionnelle à moyen terme.

Vis-à-vis des problématiques individuelles dans leur ensemble, comparer les verbatim selon la catégorie de personnes qui les émet se révèle particulièrement intéressant. Les RRH présentent généralement les problématiques individuelles de façon assez générique et superficielle. Ceci s'explique notamment du fait que la confidentialité du coaching les tient à l'écart des problématiques « intimes » des coachés et du fait qu'en ce qui concerne certains dirigeants, la relation n'est pas toujours triangulaire. Le seul interlocuteur du coach peut être le dirigeant. Enfin, tous les RH n'ont pas le bagage suffisant pour analyser précisément ce qui sous-tend les diverses problématiques individuelles. Aussi les verbatim des coachs sur le sujet présentent l'intérêt majeur d'être explicites et explicatifs. Ils permettent d'appréhender directement les causes et les liens des problématiques. Ils révèlent aussi, comme l'exprime ce coach, que certaines problématiques individuelles peuvent être interprétées à partir de deux problèmes des organisations : « Il y a un autre

niveau de problématique, mais là... dans le travail que je fais, les limites arrivent vite. C'est l'incompétence. L'incompétence qui peut être technique, incompétence qui peut être d'appréhension des choses. J'ai évoqué plusieurs fois au cours des conférences la capacité à gérer la complexité. Un dirigeant doit nécessairement la gérer. [...] Dans le parcours qui a été le mien, la moyenne des Américains que j'ai côtoyés, c'est plutôt des gens compétents, des gens qui ont pris le temps, des gens qui sont formés. Au niveau allemand aussi, leur système d'éducation privilégie la compétence. Chez nous, c'est autre chose. Dans les entreprises et dans notre milieu du conseil, c'est pareil. Dans les cabinets, si vous saviez l'écart qu'il y a entre ce que vous disent la majorité des consultants de ce qu'ils savent faire, connaissent, ont appris et ce que réellement ils savent opérer. C'est dramatique et ça, c'est très représentatif. [...] Autre catégorie, ce sont des gens qui sont capables mais qui n'ont pas le courage. Ce que moi je constate depuis une trentaine d'années, un peu plus de trente ans même... dans le milieu de l'entreprise et le management, c'est le courage qui en général manque le plus. C'est-à-dire être capable de dire quelque chose à quelqu'un, capable de confronter quelqu'un, capable de se poser face à une équipe, de s'affirmer. »

Ainsi, lorsque les entreprises recourent au coaching à cause d'un manque de performance sans identifier que, derrière celui-ci, se cache un déficit majeur de compétences, le coaching atteint vite ses limites. Il ne peut pas, en effet, compenser un déficit majeur de formation et de compétences, pallier une erreur de recrutement.

Le problème de fond lié à l'incompétence peut ainsi mettre en cause l'évaluation des collaborateurs, les critères et les procédures de promotion et éventuellement aussi la façon de traiter la détection de l'incompétence de la part des entreprises. Les évaluateurs sont-ils toujours explicites sur les failles de leurs collaborateurs ? Osent-ils se montrer francs à leur égard ? De même les collaborateurs savent-ils s'auto-évaluer en faisant preuve d'honnêteté intellectuelle ? Que font-ils lorsqu'ils se reconnaissent des failles ? Leur est-il possible de l'avouer ? S'efforcent-ils d'y remédier ou simplement de faire illusion ? Ces interroga-

tions se rapportent donc plus généralement à des questions d'honnêteté intellectuelle, aux dimensions politiques entourant l'évaluation et au courage managérial.

Parmi les autres points explicités par les coachs se trouvent le manque de confiance en soi ayant pour corollaire le manque de confiance en autrui, le perfectionnisme à la source de difficultés relationnelles et managériales, le plafonnement vertical de carrière corrélé voire « déterminé » par le milieu social d'origine et enfin le manque de performances dû à une inadéquation entre les fonctions exercées et les motivations profondes.

Ce qui est particulièrement intéressant dans les cas du perfectionnisme et de l'inadéquation entre les fonctions exercées et les motivations profondes est leur capacité à illustrer qu'une difficulté perçue au niveau managérial peut essentiellement relever d'une problématique individuelle.

Le niveau d'exigence du perfectionniste étant plus élevé que celui des non perfectionnistes, le perfectionnisme peut poser des difficultés pour travailler à plusieurs, être un frein à la délégation.

Le manque de performances managériales peut provenir d'un manque de goût pour le management, l'autorité... et non, par exemple, d'un manque de clefs de lecture des hommes et des situations, comme ce coach le met en exergue : « Ce qu'il faut comprendre, c'est que la plupart des entreprises fonctionnent comme cela : On a des gens qui sont compétents à un poste de travail, et on tient à les garder, ce qui est légitime, et pour ce faire on estime que le moyen, c'est de les faire monter dans la hiérarchie et les personnes rentrent dans ce schéma là. Et, en fait, il y a plus de 50 % des personnes qui ont des postes à responsabilités et qui n'ont aucun goût pour ça. Et puis, elles ne sont pas claires avec ça. Elles viennent en disant : « Ba ce que je veux, c'est manager mon équipe, animer, motiver les gens... » Et puis je leur demande : « Vous avez envie de faire ça ? » « Eh bien, il faut bien, sinon je n'ai pas de possibilité de promotion, mais, en fait, je n'ai pas de plaisir à ça. » [...] Moi mon idée, c'est que si les personnes sont claires avec leurs

objectifs, qu'elles sont déterminées sur ce qu'elles veulent, qu'elles ont un projet avec lequel elles adhèrent et sur lequel elles s'engagent elles sont naturellement performantes. »

Ce cas, comme cela a été vu précédemment, questionne les procédures de recrutement et de promotion des entreprises. Cependant, si l'on se place du point de vue du collaborateur, il n'est pas toujours possible d'exercer une fonction à laquelle correspondent ses motivations profondes du fait de la structuration du marché de l'emploi. De même, si l'on se place du point de vue de l'entreprise, il n'est pas et ne sera pas toujours possible de recruter ou de promouvoir le profil souhaité en raison de la « pénurie des talents » (Crainer, Dearlove, 1999) ou du papy boom. Aussi faut-il s'efforcer de trouver des équilibres permettant néanmoins la performance professionnelle.

Les coachés tirent déjà un grand bénéfice de la prise de conscience que la cause de leur manque de performance provient d'une inadéquation entre les fonctions qu'ils exercent et leurs motivations profondes. Ayant conscience de ce qui ne va pas, ils peuvent alors se positionner : changer de fonction, y rester, trouver une meilleure harmonisation entre projet personnel et projet professionnel...

Enfin, la mise en exergue du fait que certains coachés connaissent un plafonnement vertical de carrière en raison de leur appartenance sociale d'origine a pour intérêt de souligner les liens entre l'identité professionnelle et l'identité personnelle, la possibilité que l'appartenance sociale d'origine fasse inconsciemment peser des interdits en termes d'évolution professionnelle. Cette difficulté gagne à être abordée à partir du concept de névrose de classe (De Gaulejac, 2003).

Les problématiques relationnelles

Les problématiques relationnelles relatées par les coachs, les entreprises et les coachés sont similaires. Elles traitent principalement du positionnement vis-à-vis des stakeholders lors d'une prise de poste, des difficultés relationnelles avec le n+1, des difficultés de contact en général et, dans une moindre proportion, des difficultés relationnelles avec des collatéraux...

Les propos des coachs en donnent néanmoins une compréhension plus fine.

Le positionnement vis-à-vis des stakeholders

Lors d'une prise de poste, les coachés sont fréquemment amenés à travailler sur leur positionnement vis-à-vis de leurs « stakeholders ». Ils doivent apprendre à faire d'eux, autant que faire ce peut, des « supporters ». C'est ce qu'exprime parfaitement ce manager, coaché lors d'une prise de poste à fort enjeux : « Au départ, ça a été vraiment le positionnement. Comme je vous disais : passer de 4 personnes à 100, bon déjà, c'est pas évident, mais c'est aussi se positionner entre mes 3 adjoints, sachant qu'il y en avait un qui visait ma place, et se positionner vis-à-vis de mon N+1. Et puis également se positionner avec les 2 collatéraux et puis les chefs de centres de l'ensemble des agences avec qui je suis en contact. »

Il semble également souhaitable que les coachés, en particulier les dirigeants imbriqués dans des relations âpres et complexes en période de changement, travaillent sur leur positionnement à l'égard de leurs stakeholders. Ceci les fortifie dans leurs fonctions et leurs missions.

Par ailleurs, il semble pertinent d'aborder les problématiques avec les stakeholders en termes de positionnement. Cette approche présente, en effet, l'intérêt de souligner le lien existant entre les problématiques relationnelles et les problématiques individuelles.

Les relations n/n+1

Parmi les « stakeholders » cruciaux pour un n, se trouve bien évidemment son ou ses n+1. Aussi la relation que les n entretiennent avec leur(s) n+1 est un sujet fréquemment abordé en coaching.

Si le coaché a confiance en son coach et que sa relation avec son n+1 se passe mal, il peut être particulièrement soulagé de pouvoir s'ouvrir à son coach. Certains coachés, attestent même du bien que leur occasionnait le fait de pouvoir « se lâcher sur leur hiérarchie ».

La relation n/n+1 étant une relation d'autorité, de pouvoir, elle cristallise beaucoup d'enjeux conscients et inconscients. Elle est souvent

influencée par les premières relations à l'autorité qu'un individu a vécues.

L'analyse des difficultés relationnelles n/n+1, en se plaçant du point de vue du n fait notamment apparaître que les n peuvent : déplorer le manque de capacité de leur hiérarchie à leur faire des remarques négatives, leur manque de soutien ainsi que des attentes contradictoires à leur égard. Ils peuvent également regretter l'incompétence de leur hiérarchie ou la percevoir comme voulant leur nuire parce qu'elle se sent menacée dans ses fonctions. Voici une narration de difficultés relationnelles de ce type ayant suscité un coaching : « Si vous voulez, mon activité fonctionnait bien. Tout allait bien mais j'avais de trop grandes frustrations liées à ce problème d'incompréhension, lié aussi à certaines insuffisances ou carences managériales de mes superviseurs. [...] Je suis quelqu'un d'exigeant et d'autonome. Je veux dire que si mes patrons ne sont pas à la hauteur, ça ne me plaît pas, je le fais savoir et ça crée des problèmes. [...] Je voulais un coaching pour m'aider à mieux supporter la situation pénible dans laquelle je me trouvais. C'est-à-dire que je sentais qu'un coaching pourrait m'aider... à mieux supporter les frustrations et les insatisfactions que je ressentais professionnellement. Alors ce qui ressort de toutes les études, tous les profils, parce qu'au fil du temps, on finit par en faire quand même un certain nombre, c'est que je n'ai absolument aucun problème avec mes collaborateurs. Je suis reconnu par tous mes collaborateurs, c'est les messages qui me remontaient dans les 360 degrés, comme un leader charismatique, etc. etc. mais j'ai un gros problème avec ma hiérarchie. J'ai du mal... avec la hiérarchie quand je sens qu'elle n'est pas à la hauteur. Et autour de moi, j'ai l'impression que j'ai des collègues qui le vivent beaucoup plus facilement. Donc je voulais apprendre, moi aussi, à mieux vivre ça. »

L'analyse des difficultés relationnelles n/n+1, en se plaçant cette fois-ci du point de vue d'un n faisant son examen critique et avouant sa part de responsabilité dans la dégradation de la relation, fait apparaître que le n peut manquer de discernement à l'égard de son supérieur, attendre trop de reconnaissance de sa part, se

montrer peu coopérant, mal concevoir son rôle. Ce dernier point signifie, par exemple, pour le n précédant : réfléchir et vouloir agir comme s'il était le n+1 ou le PDG alors qu'il ne l'est pas. Voici d'ailleurs ce qu'il en dit : « Souvent le coach me demandait : « Mais, XXX (prénom du coaché), est-ce que vous êtes le président XXX (nom de l'entreprise) ? Je dis « Ben non, je ne suis pas le président ». Mais alors pourquoi vous vous souciez de tel problème, pourquoi ? » « Mais attendez... vous voulez que je sois un fonctionnaire, alors, je m'occupe que de mon truc ? » « Non, vous pourriez être responsable de votre activité sans prendre en charge des problèmes qui ne sont pas directement sous votre activité. » Et ça, ça a été un point important parce qu'effectivement, dans le domaine de la frustration, de l'agacement, etc. il y a aussi le fait que, quand on se sent responsable de beaucoup de choses et qu'on voudrait que les choses aillent mieux, on a des frustrations quand on n'est pas réellement responsable. Par exemple, je me souviens très bien qu'on a eu une grande discussion sur la stratégie globale. Je souffrais de la stratégie globale et on ne doit pas souffrir de la stratégie globale. La stratégie est décidée, on est responsable de sous-stratégies, mais la stratégie globale, même si elle n'est pas bonne, et bien, il faut qu'on la suive. Il faut qu'on se mette en harmonie avec elle ou alors il faut qu'on quitte l'entreprise. Mais, il ne faut pas vivre un conflit interne qui n'a pas de sens. En fait, c'était complètement mon attitude dans un grand nombre de cas. Donc le coaching, ça a été la prise de conscience qu'il faut admettre, mais admettre profondément qu'on n'est pas responsable de tout et qu'on ne doit s'occuper que des choses dont on est responsable. Ça, c'est un travail important. Et du coup, ça permet, même si aujourd'hui, ça n'a pas changé fondamentalement sur le fond, il y a toujours des problèmes de relation stratégique, il y a toujours des problèmes liés au fait que j'estime que mes managers ne sont pas à la hauteur, etc. etc. etc. que je l'accepte beaucoup mieux qu'avant. Donc, le but du coaching a été atteint, en ce qui me concerne. Je suis beaucoup plus en paix, beaucoup plus serein, et du coup beaucoup plus efficace parce que je les challenge beaucoup moins, je les agace beaucoup moins. »

Ceci montre l'intérêt d'un coaching ou d'une phase de coaching portant sur les difficultés relationnelles entre un n et son n+1. Grâce au coaching le coaché peut, en effet, se mettre en position « méta » et voir en quoi certaines de ses attitudes nuisent à la relation.

Parmi les autres intérêts, pour le coaché de traiter cette problématique, se trouve celui d'apprendre à « gérer son ou ses patron(s) », chose qu'on n'apprend pas en formation comme le précise un coaché. Ceci montre aussi que si les organisations n'incitent pas ou ne contraignent pas leurs managers à être de bons managers, les subordonnés s'adaptent. Eux perçoivent, du fait de leur position hiérarchique et du pouvoir que leur(s) hiérarchique(s) ont sur eux, la nécessité de « gérer leur(s) patron (s) ».

Les réactions des coachés vis-à-vis de leur n+1 peuvent, par ailleurs, se prêter à la réalisation d'une typologie : Le n peut être dépendant, soumis vis-à-vis de son supérieur hiérarchique. Il peut se montrer contre-dépendant, rebelle. Il peut se montrer indépendant, refuser le reporting. Enfin, il peut accepter une relation d'interdépendance.

Les difficultés relationnelles n/n+1 sont également à replacer dans leur contexte. Certaines, à la vue du contexte, sont, en effet, prévisibles. Il semble, par exemple, évident que brider le pouvoir décisionnel d'une personne charismatique, exigeante et autonome, ayant visiblement du plaisir à diriger, en intégrant sa direction à une direction plus vaste, qui plus est, dirigée par des personnes moins compétentes qu'elle dans son domaine, lui cause des frustrations.

Enfin, lorsqu'un coaching est suscité par une difficulté relationnelle entre un n et son n+1, le coach doit s'assurer qu'on ne cherche pas à l'instrumenter pour inciter le n à partir. Il doit également se demander qui il convient, en réalité, de coacher : le n ou le n + 1 ?

Il peut effectivement être intéressant de regarder cette difficulté sous l'angle de la responsabilité. Les entretiens avec les coachés ont fait ressortir des responsabilités partagées entre le n et le n+1 et souligné leurs imbrications et les effets d'enchaînement qui en découlent. Toutefois, certains « RH » avouent

franchement que la difficulté peut être générée par le n+1, que le coaching peut être considéré comme un soutien organisationnel accordé pour pallier ou atténuer les effets d'un management « délétère ».

Ce type de coaching revient alors à traiter un symptôme plutôt que la cause d'un problème. Cet état de fait peut attester d'un manque de courage managérial de certains RH ou de leur manque de pouvoir pour remettre en cause certaines personnes haut placées. Il explique également pourquoi les DRH attendent généralement de leur PDG qu'il se montre exemplaire, qu'il incite fermement les autres dirigeants à l'être également et qu'il les soutienne (Bournois, Voynet-Fourboul, 2004).

Autre cas où la problématique semble être traitée à un mauvais niveau ou tout du moins incomplètement : le coaching à visée thérapeutique pour soutenir une personne à potentiel victime depuis plusieurs années d'harcèlement. On peut alors se demander ce que l'entreprise a entrepris contre l'agresseur et comment cette situation a pu perdurer si longtemps. Ce type de problématique aide également à comprendre pourquoi certains coachs travaillent en partenariat avec des avocats.

Les difficultés de contact en général

Les difficultés de contact généralisées sont souvent le fait de personnes « très cerveau gauche », qui communiquent en exprimant peu ou pas leurs sentiments et leurs émotions. « Elles vont adopter un mode rationnel de communication avec la plupart des gens et qui vont fortement s'étonner que cela ne marche pas. Cela, c'est très, très classique. Donc là, il faut leur montrer, développer tout l'aspect émotionnel de leur intelligence. Et là, le coaching semble plus approprié parce que les sentiments, il faut aller les chercher avec la pince à escargots parfois. Ensuite, les personnes vont prendre l'habitude de les exprimer. Et souvent, c'est parce qu'elles n'y pensent pas. Ce n'est pas parce qu'il y a un problème psy derrière. C'est parce qu'on ne leur a pas appris. On apprend à faire des additions, des soustractions mais pas à jouer avec les sentiments, à les exprimer et après, cela peut poser des problèmes relationnels dans l'entreprise. »

Les difficultés relationnelles entre pairs

Les difficultés relationnelles entre pairs peuvent prendre d'autant plus d'ampleur et devenir d'autant plus nuisibles qu'il n'y a pas « d'arbitre » placé au-dessus des « belligérants » pour trancher, ce que permet généralement la hiérarchie (Rojot, 2003).

Par ailleurs, des conflits entre responsables de services ont tôt fait de s'étendre à des conflits entre services et de créer des guerres « de chapelle ». Ce genre de conflits nécessite chez le coach la capacité de gérer des conflits non hiérarchiques, la capacité d'opter pour une attitude proche de celle de la médiation (Littlejohn, Shailor, Barnett Pearce, 1994). Un coach intervenant en situation conflictuelle doit donc être doté de grilles de lecture des conflits et connaître différents moyens de les traiter.

Enfin, si les difficultés relationnelles ont des causes multiples et parfois complexes, elles peuvent aussi être tout simplement dues à une mauvaise appréhension de la différence. Ceci montre l'intérêt, pour les managers, d'avoir une ou des grilles de lecture du fonctionnement des personnalités telles que le MBTI (Briggs-Myers, MacGaulley, 1985 ; Briggs-Myers, 2001), le HBDI (Herrmann, 1989, 1996), la PCM (Collignon, 1999 ; Kahler, 2003)...

Les problématiques managériales

Les problématiques managériales des coachés sont fonction de leur niveau de responsabilités. Ainsi celles-ci diffèrent-elles selon que le coaché est manager, manager de managers, responsable d'un centre de profit, d'une activité...

Plus les responsabilités des coachés sont élevées et plus les problématiques managériales qu'ils peuvent traiter en coaching sont variées. En voici l'illustration : un des enjeux clefs d'un directeur d'activité consiste en un management efficace de son équipe de direction. Une de ses autres ambitions peut être de changer la culture managériale au sein du périmètre relevant de sa responsabilité. Cette ambition peut également être partagée par les responsables de centre de profit. Dans un tel cas, le rôle du coach est d'aider le responsable à mettre en place et à gérer les changements souhaités. Ceci implique que le coach sache sur quelles variables jouer

au sein du système organisationnel pour parvenir à la situation désirée. Ce type de problématique se rapporte à la gestion des hommes mais il peut aussi impliquer des changements d'ordre structurel, le comportement des hommes étant influencé par les structures dans lesquelles ils évoluent. Aussi peut-il être également catégorisé au sein des problématiques organisationnelles.

Un responsable d'activités ou de business unit a, par ailleurs, des stakeholders variés. Aussi doit-il être capable d'adopter son management en général et sa communication en particulier en fonction de ses différents publics cibles. Toutefois, lorsqu'il cherche à déployer un management sur mesure auprès de chacun de ses rapporteurs directs, il a des préoccupations similaires à celles des managers d'équipes restreintes, c'est-à-dire la prise en compte de l'expérience, de la personnalité et des points forts et faibles... de chaque membre.

Les types de problématiques managériales que les coachés rencontrent dépendent aussi de la nature de leurs fonctions et des organisations dans lesquelles ils évoluent. Aussi certaines de leurs problématiques managériales résultent directement des évolutions organisationnelles post modernes. Il s'agit, par exemple, de bien savoir se positionner par rapport à ses différents stakeholders ou encore de savoir opérer un management non hiérarchique efficace dans une organisation en réseaux ou en mode projet. C'est-à-dire, comme l'exprime un coaché : « avoir de bonnes capacités d'influence. »

Un coaching lié à ces problématiques peut comporter une délivrance d'informations sur les techniques propices au gain d'influence et s'attacher à leur mise en œuvre. Ainsi ce type de coaching, comme les autres d'ailleurs, peut comporter une dimension formative au sens de délivrance de connaissances si le coaché est même peu armé intellectuellement face aux problématiques qu'il rencontre.

Cet état de faits fait apparaître que le coaching peut être employé en tant que « formation sur mesure et accélérée ». Ceci questionne le positionnement du coaching au sein des dispositifs RH (formation...) et révèle aussi fréquemment et simplement une carence

en formation initiale et en entreprises à la gestion des hommes et au travail en équipe. Certains coachs le déplorent et pensent : « qu'une partie des problèmes est liée à une incurie d'éducation vis-à-vis de tout ce qui touche la dimension humaine, problèmes de relation entre les personnes, problèmes de communication [...] Ce qui est tout à fait vrai, c'est que il faut des années de travail pour arriver à un niveau de compétence ou d'expertise, être ingénieur, financier, universitaire, peu importe. Et toutes ces personnes qui un jour ou l'autre se retrouvent à animer, manager des équipes ont au mieux quelques semaines de formation. Il y a une disproportion énorme, ne serait-ce qu'en efforts pour former ces personnes. Et en plus... ces types de problématiques dans beaucoup de nos écoles, ce n'est pas du tout considéré... Ce fameux mot « les sciences molles » qu'utilisent les polytechniciens, je le trouve très représentatif. »

Autre problématique managériale type, le management d'anciens alter égos et la temporisation du stress ambiant.

La gestion d'anciens alter egos se rapporte aussi à la gestion des promotions et à la sélection. Sans doute est-elle facilitée lorsque la justice organisationnelle concernant les promotions n'est pas mise en cause.

La temporisation du stress est, en effet, de plus en plus demandée aux managers (Poirot, 2006). C'est ce qu'évoque ce RRH : « Un manager peut avoir besoin d'accroître sa capacité à gérer une situation un peu sous contrainte, d'accroître sa capacité à réguler le stress ambiant pour ne pas trop le reporter sur ses équipes. »

Certaines de ces problématiques sont catégorisées en problématiques managériales mais elles peuvent également l'être en problématiques relationnelles. Effectivement, la problématique est relationnelle quand la relation est « duale », managériale quand le coaché a affaire à des groupes, des équipes.

Enfin les propos des coachs rappellent que les problématiques liées aux relations aux autres (hiérarchiques, de coopération...) renvoient toujours à des dimensions plus personnelles (valeurs, croyances...) : « Moi ce

que je constate, c'est que souvent, et à quelque niveau de dirigeants que ce soit, il y a des personnes qui ont été préparées à beaucoup de choses sauf à l'exercice du management. Elles sont renvoyées à travers l'exercice de ce management à des problématiques personnelles difficiles et on arrive quand même toujours à cet endroit-là. »

Ceci prouve bien que les frontières entre les problématiques sont perméables, que les problématiques ont des causes multiples. Ceci prouve également que poser un diagnostic sur les raisons qui génèrent un coaching nécessite une pluralité de niveaux d'analyse : individuel, relationnel, managérial, organisationnel.

Les problématiques organisationnelles et stratégiques

Selon notre acception, les problématiques organisationnelles et stratégiques comprennent les prises de décisions stratégiques au sens de fusion, rachat, intégration, diversification..., l'accompagnement de leur mise en œuvre, les changements impactant les structures et plus globalement l'organisation. Voici quelques illustrations de coaching ayant trait à ces problématiques : « C'est le dirigeant d'une boîte qui me dit on veut me rattacher le 18^e N-1 parce que la boîte de conseil dit : « Il faut absolument qu'il soit rattaché au président pour avoir une crédibilité ». Donc, il me dit : « Ben voilà, j'en ai 18, moi j'en peux plus... Qu'est-ce que vous en pensez ? » Donc quand il dit : « ce que vous pensez », dans l'attitude coach, vous n'allez pas apporter la réponse. Vous allez lui poser les bonnes questions. Il y a toujours un lien avec son mode de fonctionnement. Mais il est très clair que, quand on a le background de l'entreprise, on sait très bien que, quand on est à 18, ça commence à être un petit peu lourd. Et qu'à partir de là, il y a peut-être une valeur symbolique dans le fait de rattacher quelqu'un, mais est-ce qu'il y a une réelle valeur ajoutée ? Et là, vous allez travailler avec quelqu'un sur ces aspects là, essayer d'élargir ses zones de compréhension, apporter des éléments de réflexion, de support qui vont faire que d'autres champs sont possibles [...] Autre exemple, si vous travaillez sur un problème d'organisation matricielle, ce n'est pas pour la philosophie

d'une organisation matricielle. Qu'est-ce que ça apporte ? Quels sont les risques ? Que mettre en place ? Quels sont les processus de décision ? ... Là, on est vraiment dans l'organisation pure. Bien sûr, il y a des liens avec les gens, mais on est sûr de l'organisation. »

Le narrateur précédent, un coach, précise également que l'acception du terme stratégique, recouvre des réalités diverses selon les coachs et les entreprises. Il est donc bon de faire expliciter aux répondants ce qu'ils entendent par problématiques organisationnelles et/ou stratégiques. Dans le cas du précédent, comme dans notre acception, les problématiques dites stratégiques et/ou organisationnelles abordées en coaching peuvent être appréhendées sous un angle proche de celui du conseil en organisation.

4. DISCUSSION

L'analyse des résultats corrobore la plupart des éléments issus de la revue de littérature. Précisément :

H 1 : Les entreprises recourent au coaching pour aider leurs personnes clefs à s'adapter aux évolutions environnementales et organisationnelles, à endosser de nouveaux rôles et à développer de nouvelles compétences et pour faire face aux maux qui sont associés à ces évolutions, est partiellement confirmée.

– **H 1.1** : Les entreprises recourent au coaching pour aider ses hommes clefs dans leurs prises de décisions, dont les décisions d'ordre stratégique et organisationnel, et à conduire le changement, est confirmée.

– **H 1.2** : Les entreprises recourent au coaching pour des problématiques managériales, est confirmée.

– **H 1.3** : Les entreprises recourent au coaching pour des problématiques individuelles et relationnelles, est confirmée.

– **H 1.4** : Les entreprises recourent au coaching pour diminuer ou prévenir les souffrances au travail : stress, usure, harcèlement, loi du silence..., n'est pas confirmée.

Les entreprises ne recourent pas ou tout du moins rarement au coaching pour diminuer ou

prévenir les souffrances au travail. La diminution ou la prévention des souffrances au travail ne sont pas des motifs de recours au coaching en tant que tels. En revanche, le coaching peut sans doute apporter des bienfaits de ce type alors qu'il est motivé pour d'autres raisons.

H 2 : Les entreprises utilisent le coaching en tant que dispositif de gestion des carrières, notamment dans les situations de transition, est confirmée.

La valeur ajoutée de nos résultats réside toutefois surtout dans l'approfondissement d'éléments mentionnés dans la revue de littérature et dans la découverte de nouveaux éléments. Parmi, ceux-ci, des apports d'ordre général méritent d'être soulignés.

Les types de situations professionnelles pour lesquelles les entreprises recourent au coaching semblent témoigner de leur niveau de maturité à l'égard de ce mode d'accompagnement :

- Les entreprises qui recourent au coaching pour un manque global de performances à la vue des objectifs préalablement fixés, sans bien savoir en identifier les causes ont généralement un faible niveau de maturité à l'égard du coaching et plus généralement un faible niveau de maturité dans les domaines du leadership et du management.

- Le recours au coaching pour des personnes considérées à potentiel semble témoigner d'un niveau de maturité plus élevé en matière de coaching. Un niveau de maturité plus important vis-à-vis du coaching semble également impliquer de bien savoir positionner ce dispositif parmi les autres dispositifs de développement, c'est-à-dire en complément voire en aval de la formation et de la mise en situation.

- Les entreprises ayant un bon niveau de maturité sur le coaching et plus globalement sur le développement managérial établissent des politiques de gestion des ressources humaines cohérentes en termes de système managérial, de gestion des carrières, de lien entre évaluation et rémunération... Le coaching est alors un dispositif intégré aux politiques de GRH. Il est notamment combiné à des dispositifs d'évalua-

tion. Il est également « moins secret », c'est-à-dire que les points à améliorer sont clairement identifiés avant le coaching et que le coaché est réévalué après le coaching afin de connaître son évolution. Ceci aide également à évaluer les résultats du coaching et la prestation du coach.

À la vue de ces critères, les entreprises américaines semblent avoir un degré de maturité sur le développement managérial globalement supérieur à leurs homologues français.

Certains coachs français semblent par ailleurs opposés à cette idée de confidentialité moindre et de plus grande transparence. Ceci vient corroborer l'étude de Stéphanie Féliculis datant pourtant de 2000 et montrant que peu de coachs « français ou d'obédience française » cherchaient à évaluer leur prestation de façon précise et objective.

Dernier point concernant le premier axe de lecture, les entreprises anglo-saxonnes semblent avoir un usage du coaching moins parcimonieux que les entreprises françaises. Celui-ci concernerait une population cible plus large et serait intégré à des grands programmes de développement managérial ou de leadership.

Notre deuxième axe de lecture fait, quant à lui, apparaître quatre principaux points.

Premièrement, le développement personnel, les compétences soft sont jugés très importants pour remplir des fonctions de dirigeant. Deuxièmement, les frontières entre les problématiques sont perméables. Troisièmement, les problématiques ont généralement des causes multiples. Ceci implique que pour poser un diagnostic sur les raisons qui suscitent un coaching, il faut se référer à une pluralité de niveaux d'analyse : individuel, relationnel, managérial, organisationnel. Enfin, à la vue de la diversité des problématiques motivant le recours au coaching, nous en déduisons que les coachs, en plus d'un niveau de connaissance et de compétences minimal en rapport avec les différents niveaux d'analyse des problématiques, doivent détenir des compétences et des connaissances spécifiques. En effet, rares sont les coachs ayant un profil de généraliste multi-spécialiste.

CONCLUSION

Au titre de conclusion, nous tenons à transcrire les résultats de cette recherche sous la forme de quelques apports managériaux. Les RRH peuvent utiliser la modélisation des situations professionnelles et des problématiques entraînant le recours au coaching externe pour mettre en place ou parfaire l'usage du coaching dans leur entreprise. La modélisation proposée peut également les aider à analyser une

demande de coaching et à cibler les compétences à rechercher chez le coach. Les coachés, choisissant seuls leur coach, peuvent aussi en faire cet usage. Par ailleurs, les coachés peuvent utiliser ce travail de modélisation pour comprendre les motivations de leur entreprise à recourir au coaching et savoir ainsi s'ils peuvent se considérer comme « des happy few » ou comme des personnes « en zone de risque ». Les coaches, enfin, peuvent utiliser ce travail pour affiner leur positionnement sur le marché.

ANNEXES : EXTRAITS DES GUIDES D'ENTRETIEN

Extraits des guides d'entretien destinés aux coachés

Cadre général	
Q1	Pourriez-vous me présenter votre secteur d'activité ? Environnement (<i>Vitesse d'évolution, degré de complexité...</i>), Acteurs clefs (<i>Monde et France</i>), Culture, Enjeux actuels...
Q2	Pourriez-vous me présenter – votre entreprise ? <i>Nbre de salariés, CA, Degré d'internationalisation, Position concurrentielle, défis du moment (période du coaching), Culture</i> <i>Nbre de personnes coachées, Nombre de coaches</i>
Q3	Pourriez-vous me décrire vos fonctions actuelles et celles lors du coaching Intitulé, Mission (<i>Enjeux, activités et tâches, ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail, mode d'accès et évolution possible de l'emploi, compétences requises</i>), Situation dans la structure
Situation de recours au coaching externe	
Q4	Quand vous êtes-vous fait coacher ? (<i>année, mois</i>)
Q5	Dans quelle situation vous êtes-vous fait coacher ?
Q6	Pour quelles raisons vous êtes-vous fait coacher ?
Q7	Qui a été à l'initiative du coaching ?

Extraits des guides d'entretien destinés aux responsables ressources humaines

Cadre général	
Q1	Pourriez-vous me présenter votre secteur d'activité ? Environnement (<i>Vitesse d'évolution, degré de complexité...</i>), Acteurs clefs (<i>Monde et France</i>), Culture, Enjeux actuels...
Q2	Pourriez-vous me présenter votre entreprise ? <i>Nbre de salariés, CA, Degré d'internationalisation, Position concurrentielle, défis du moment (période du coaching), Culture</i> <i>Nbre de personnes coachées, Nombre de coaches</i>
Q3	Pourriez – vous me décrire vos fonctions Intitulé, Mission, Situation dans la structure, Périmètre des responsabilités
Situations de recours au coaching (externe)	
Q4	Depuis quand y recourez-vous dans votre entreprise ?
Q5	Qu'est-ce qui vous a décidé à y recourir ?
Q6	Sous quelles formes y recourez-vous ? <i>Individuel/équipes ; Interne/externe</i>
Q7	Pour quelle (s) population (s) y recourez-vous ? (<i>nombre, niveau hiérarchique et âge des coachés</i>)
Q8	Dans quelles situations y recourez-vous ? (<i>Exemples</i>)

Q9	Dans quel (s) but (s) ?
Q10	Comment inscrivez-vous le coaching (externe) dans votre politique de GRH (<i>Comment positionnez – vous le coaching par rapport aux autres dispositifs de « GRH » ? [accompagnement des cadres , mentoring, conseil, formation, médiation...]</i>)
Q11	Avec quel (s) autre(s) dispositif(s) est-il généralement mis en balance (<i>Pourquoi ?</i>)
Q12	Pourquoi optez-vous finalement pour le coaching externe ? (<i>Quelle est sa valeur ajoutée ?</i>)
Q13	Qui est à l'initiative du coaching ? (<i>En % ?, Pourquoi ?</i>)
Q14	Comment s'effectue la demande ou la proposition ? (<i>Y a-t-il une procédure à suivre ? Qui demande quoi à qui ? À quel moment ? ...</i>)

Extraits des guides d'entretien destinés aux coachs

Q1	Pour quels types de situations ou de problématiques, les clients font-ils appel à vous ? (<i>Les coachés, les entreprises...</i>)
Q3	Pouvez-vous établir une typologie de coaching ?
Q4	Si oui, lequel (ou lesquels) pratiquez – vous ? (<i>Approches, modèles, méthodes et outils employés, Idéologies sous jacentes, Clientèle : type d'organisations, secteurs d'activité, niveau hiérarchique des coachés, Problématiques...</i>)
Q11	En fonction des situations ou des problématiques à traiter, y a-t-il des profils de coachs plus ou moins adaptés ? Précision sur le profil du coach (<i>formation initiale, parcours professionnel, compétences, types d'approches employées, personnalité, âge, sexe...</i>) Pourquoi Si oui, quels sont-ils ?
Q12	En fonction du profil du futur coaché (<i>fonction, personnalité, âge, sexe...</i>) y a-t-il des profils de coachs plus ou moins adaptés ? Pourquoi Si oui, quels sont-ils ?

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM R. (1998), « Emotional Dissonance in Organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators », *Leadership and Organization Development journal*, 19, 2, 137-146.

ALEXANDRE G. (2000), *Le coaching une ressource humaine*, Entreprise et personnel.

ALEXANDRE G. (2003), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 193-202.

AMADO G. (2002), « Le coaching ou le retour de Narcisse », in « Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives », *Cahier du Laboratoire de changement social*, n° 7, L'Harmattan, p. 113-120.

BASS B.M. (1985), *Leadership and perfor-*

mance beyond expectations, New York, Free Press.

BASS B.M. (1990), « From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision », *Organizational Dynamics*, hiver, p. 19-31.

BOUCHIKHI H., KIMBERLY J. (1996), « Les accidents de carrière des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, n° 111, Nov/Dec, p. 199-211.

BOURNOIS F., ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation.

BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.-L. (2003), *RH : Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation.

BOURNOIS F., VOYNET-FOURBOUL C. (2004) « Les liaisons complexes du binômes DG-DRH », in BOURNOIS F., LECLAIR P., *Gestion des Ressources Humaines*, p. 115-131.

- BRASSEUR M. (2003), « L'École de Palo Alto et la gestion des ressources humaines. Contributions pour la recherche et l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 48, avril-mai-juin, p. 61-78.
- BRIGGS-MYERS I., MACGAULLEY M. (1985), *Manual : À Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press.
- BRIGGS-MYERS I. (2001), *Introduction aux types psychologiques*, OPP, Oxford.
- BRUNEL V. (2004), *Les managers de l'âme*, La Découverte.
- CABY F. (2002), *Le coaching*, Éditions De Vecchi.
- CARDON A. (2003), *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation.
- CARSON P.P., LANIER P.A., CARSON K.D., GUIDRY B.N. (2000), « Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle : Some Preliminary Trailblazing », *Academy of Management Journal*, 43 (6), p1143-1158.
- CHARAN R., DRODDER S., NOEL J.-L. (2001), *The Leadership Pipeline : How to Build The Leadership Powered Company*, Jossey Bass.
- CHAVEL T. (2006), *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise*, Thèse de doctorat sous la direction du Professeur F. Bournois, Université de Paris II.
- CLOET H. (2006), « Le coaching ? Un O.V.N.I », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XII, n° 27, Automne, p. 39-62.
- COLLIGNON G. (1999), *Comment leur dire*, InterÉditions.
- CONGER J.A., KANUNGO R.A. (1987), « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*.
- CRAINER S., DEARLOVE D. (1999), « Death of executive talent », *Management Review*, July-August, p. 17-23.
- DE GAULEJAC V. (2003), *La névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité*, Hommes et groupes.
- DELIVRE F. (2002), *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation.
- DEVILLARD O. (2001), *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*, Dunod.
- DEVILLARD O. (2005), *La dynamique d'équipes*, Éditions d'Organisation.
- DULEWICZ V. (2000), « Emotional intelligence : the key to future successful corporate leadership », *Journal of General Management*, 25 : 3, p. 1-14.
- FELICULIS S. (2000), « Pratiques d'évaluation du changement en coaching individualisé », *Pratiques Psychologiques*, 2, p. 33-47.
- GEORGE J.M. (2000) « Emotions and leadership : the role of emotional intelligence » ; *Human Relations*, 53 : 8, p. 1027-1055.
- GIFFARD M. (2003), *Coaché !* Éditions d'Organisation.
- GOLEMAN D. (1998), « What makes a leader ? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 93-102.
- HAUBOLD B. (2004), « Vertiges de Narcisse au sein de l'entreprise » *Expansion Management Review*, mars.
- HERRMANN N. (1989), *The Creative Brain Business Book*, USA, Brain Books.
- HERRMANN N. (1996), *The Whole Brain Business Book*, USA, McGraw-Hill.
- HEVIN B., TURNER J. (2003), *Manuel de coaching*, Dunod.
- HIGY-LANG C., GELLMAN C. (2000), *Le coaching*, Éditions d'Organisation.
- HURSTEL P. (2002), *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*, Maxima.
- INZIRILLO C. (2003), *Concepts et pratiques émergents en Gestion des Ressources Humaines : Développement personnel et coaching*, Thèse de doctorat sous la direction du Professeur F. Bournois, Université de Paris II.
- KAHLER T. (2003), *Process Communication Management : communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions.
- KETS DE VRIES M.F.R. (2004), « Putting Leaders on the Couch : A conversation with

- Manfred F.R. Kets de Vries » : *Harvard Business Review*, janvier, p. 65-71.
- LELORD F., ANDRE C. (2000), *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob.
- LENHARDT V. (1992), *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team building*, Insep consulting.
- LENHARDT V. (2 juillet 2001), « Le développement personnel du dirigeant », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 608, p. 9-19.
- LENHARDT V. (2005), *L'intelligence collective en action*, Village mondial.
- LITTLEJOHN S.W., SHAILOR J., BARNETT PEARCE W. (1994), « The Deep Structure of Reality in Mediation », in FOLGER J.P., JONES T., *New Directions in Mediation*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- LOUART P. (2002), « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE.
- MAISON C. (1999), *Le coaching stratégique : pilotage et transformation des entreprises et des organisations*, Maxima.
- MELKONIAN T. (2002), *L'appréciation managériale des cadres supérieurs et dirigeants : en quête de justice, de soutien et d'exemplarité*, Thèse de doctorat sous la direction du Professeur F. Bournois, Université de Paris II.
- MICHEL D.A. (2003), « Extension du domaine de la psy », *Expansion Management Review*, n° 110, septembre.
- NANUS B., (1992), *Visionary leadership – Creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco, Jossey Bass.
- PIRIOU O. (2005), « Risques et scénarios d'avenir du coaching en France », *Actes du 1^{er} Congrès de la Société Française de Coaching : Le coaching, phénomène de société*, Éditions Le Manuscrit, Paris, p. 249-255.
- POIROT M. (2006), *L'impact des pratiques et des comportements managériaux sur les stress de leurs collaborateurs*, Thèse de doctorat réalisée sous la direction du Professeur F. Bournois, Université de Paris II.
- RENAUD-BOULART M., FENWICK E. (2003), *Le coaching. Moins de stress et plus de réussite*. Bernet-Danilo.
- ROJOT J. (2003), *Théorie des organisations*, Éditions Eska.
- ROUSSILLON S. (2002), « Le coaching, une alternative à la formation et au conseil », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615.
- ROUSSILLON S. (2003), « Les cadres à potentiel, un enjeu stratégique » in ALLOUCHE J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 120-132.
- ROUVIN A. (2004), *Clefs pour le coaching*, Paris, Maxima.
- SASHKIN M. (1988), « The visionary leader » in CONGER J.A et R.A KANUNGO (Eds), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.
- SCHEIN E.H. (1978), *Career dynamics : matching individual and organisational needs*, Reading : Addison-Wesley.
- SCHEIN E.H. (1990), *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, Pfeiffer et Company, San Diego, California.
- SCHEIN E.H. (1990), *Career Anchors : Trainer's Manual*, Pfeiffer et Company, San Diego, California.
- SEPULCHRE T., JARDAT R. (2003), « Coaching : sur les sentiers de la gloire ? », *Expansion Management Review*, n° 110, septembre, p. 40-47.
- Syntec Conseil en Evolution professionnelle (2004 et 2001), *Les entreprises parlent du coaching*.
- THEVENET M., (2003), « Les modes en gestion des ressources humaines », in ALLOUCHE J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 919-927.
- VAN HOOREBEKE D. (2003), « Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 3^e trimestre.
- VERGNE-CORDONNIER C. (2003), *Enquête de terrain sur le coaching*, Maxima.

VERNAZOBRES P. (2006 a), « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ? », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XII, n° 27, Automne, p. 179-202.

VERNAZOBRES P. (2006 b), « La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore

sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40 », *Colloque « Coaching, sport et management »*, EM Lyon et International Coach Federation France, Septembre.

WHITMORE J. (2001), *Le guide du coaching : Entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances*, Maxima.