

Le coaching : exploration d'une pratique

Par Magali AYACHE

Thema, CY Cergy-Paris Université

et Hervé DUMEZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Le marché du coaching est en pleine croissance. À partir d'une série d'entretiens avec des coachs, indépendants, liés à un cabinet ou internes à l'entreprise, complétés par une observation non participante à deux séances de mentoring collectif, nous nous interrogeons dans cet article sur le paradoxe d'une pratique sans fondement théorique (ou pouvant faire référence à une multitude d'approches – psychologie, neurosciences, etc.), mais très cadrée (une dizaine de séances, dont deux tripartites – coach, coaché, représentant de l'entreprise). L'hypothèse formulée est que l'explication de ce paradoxe est à chercher dans la nature marchande de la relation de coaching, qui explique son cadrage strict compatible avec des approches multiples laissées au libre choix du coach.

Le coaching s'est énormément développé dans les entreprises en une dizaine d'années. L'International Coaching Federation, la plus ancienne fédération internationale de coachs professionnels, comptait 1 500 adhérents en 1999, 16 000 en 2011, et 42 700 en 2020, répartis dans 140 pays. On trouve sur le sujet une abondante littérature de praticiens destinée à vendre cette prestation aux entreprises et aux coachés potentiels. Une littérature critique non moins abondante, formulant notamment l'idée que le capitalisme a accru la pression à la performance dans des conditions telles que la souffrance au travail a explosé, et qu'il généralise le coaching en réponse aux problèmes qu'il a créés (Guilhaume, 2009 ; Fatien et Nizet, 2011 ; Fatien Diochon et Nizet, 2012) ; une littérature scientifique qui cherche à définir un juste milieu, le bon usage du coaching (Hackman et Wageman, 2005) ou à évaluer les effets de cette pratique (Passmore et Fillery-Travis, 2011 ; Theeboom *et al.*, 2014), qui en donne une analyse fonctionnaliste (Nizet, 2012) ou, enfin, qui cherche à lui donner un ancrage théorique solide (Arnaud, 2003 ; Vanheule et Arnaud, 2016).

La pratique elle-même paraît être aussi hétérogène que ne le sont les discours (Fatien, 2008), comme si l'on n'arrivait pas bien à définir le coaching. Lors d'une des interviews réalisées dans le cadre de cette recherche, un coach lui-même, étonnamment, reprenait la forme de la théologie négative⁽¹⁾ (notez le « ça ») :

- « Ça se définit beaucoup de façon négative. Le coaching, ça se définit de façon négative. Ce n'est pas de la thérapie, ce n'est pas de la formation, ce n'est pas du conseil. En même temps, c'est un peu tout ça. »

Comment, dès lors, explorer cette pratique en tant qu'entremêlement de discours et d'actions (Schatzki, 2008 ; Gherardi, 2019), à partir de ses acteurs eux-mêmes ? Une telle exploration est en réalité difficile. En effet, les codes de déontologie de la profession mettent en avant la confidentialité absolue des échanges qui ont lieu lors des séances de coaching. Un chercheur ne peut donc pas observer directement la pratique. L'accès ne peut être qu'indirect. Nous avons donc réalisé une série d'entretiens de coachs et assisté en tant qu'observateurs non participants à deux séances de mentoring collectif (le mentoring étant une pratique proche du coaching, même s'il s'en différencie : le coach ne donne pas de conseils, alors que le mentor s'appuie sur son expérience professionnelle et personnelle pour orienter le mentoré), avec l'idée d'essayer de caractériser cette pratique.

Nous avons traité les comptes-rendus d'entretiens et les notes d'observation par la technique de « l'attention flottante », puis par un codage multi-thématique issu de l'attention flottante (Dumez, 2021).

Trois points centraux sont apparus lors de cette enquête : le coaching n'est pas une pratique ancrée dans une ou dans la théorie ; pour autant, cette pratique est extrêmement standardisée ou réglée (cadrée par le dispositif, la déontologie et la supervision) ; enfin, l'analyser comme une relation marchande en donne une meilleure compréhension. À partir de ces trois points centraux, il nous semble qu'une caractérisation du coaching est finalement possible.

⁽¹⁾ La théologie négative énonce qu'il est impossible de dire ce qu'est Dieu, on peut juste dire ce qu'il n'est pas.

Méthodologie

La recherche repose sur dix entretiens réalisés entre mars 2017 et septembre 2019, et trois entretiens complémentaires menés en septembre et novembre 2020. L'objectif a été de chercher à explorer la diversité des situations (coach indépendant, coach travaillant dans un cabinet, coach interne à une entreprise, mentoring) et la diversité des instances représentant la profession (SF Coach, International Coaching Federation – ICF –, European Mentoring and Coaching Council – EMCC –, In'Coach, PSF/FSP – Fédération des superviseurs professionnels). Analyser dix entretiens peut paraître peu. Mais les chercheurs ont expérimenté un phénomène de saturation propre à la recherche qualitative au bout de dix entretiens, phénomène lié à l'un des traits centraux de la pratique : parce qu'elle est très réglée ou standardisée, les descriptions qui en sont faites par les différents acteurs sont toujours à peu près les mêmes. L'observation d'une situation de coaching étant rendue difficile (et normalement impossible) par les codes de déontologie de la profession, nous avons pu en revanche assister en tant qu'observateurs non participants à deux séances de *mentoring* collectif de deux heures avec l'accord des acteurs.

Le matériau ainsi recueilli a été traité tout d'abord par attention flottante, puis par codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2021).

Les résultats du traitement du matériau ont ensuite été confrontés à l'expérience d'un coach (deux entretiens) et d'un mentor en septembre et novembre 2020, selon l'approche préconisée par Piore (2006).

Nous avons choisi d'utiliser largement les verbatim des entretiens dans l'article pour donner à voir cette pratique.

Une pratique sans théorie (par excès de théories)

En seulement dix entretiens, la diversité des théories évoquées en rapport avec le coaching, et la variété des statuts de ces « théories », ont été surprenantes. Tout commence par la philosophie, avec évidemment la figure tutélaire de Socrate. Mais Montaigne est également pris en référence. Suit la psychanalyse : Freud, bien sûr, mais aussi Jung et Erikson, les groupes Ballint et Lacan (Arnaud, 2003). Les coachs évoquent par exemple souvent les phénomènes de transfert et de contre-transfert. L'analyse systémique, l'analyse transactionnelle, la *process communication*, l'analyse psycholinguistique, la *Gestalt*, l'école de Palo Alto, sont également mentionnées, mais aussi Leonard Laskow (Laskow et Chertier, 2015) et le *clean language* (David Grove, cf. Wilson, 2017), les travaux de W. Timothy Gallwey (2000), l'ennéagramme, la programmation neurolinguistique (PNL), la communication non violente, la médiation singulière (fondée par un enseignant du CNAM également psychanalyste, Dominique Lecocq), ou encore la transformance. Les neurosciences sont elles aussi citées, ainsi que les travaux de Joseph Campbell sur la mythologie comparée ou ceux de Jean-Pascal Debailleul (2010) sur la structure narrative des contes.

Pour présenter les différentes approches sur lesquelles repose la relation de coaching, un interviewé fait la synthèse suivante :

- « Toutes les clefs du coaching, on n'a rien inventé. Socrate, la plupart des choses sont écrites dans la Bible. "Aide-toi, le ciel t'aidera". Le Coran, Bouddha. Le yin et le yang. Freud est allé se balader en Asie. Jung et les archétypes, dans la religion bouddhiste. On n'invente pas les choses. Ça fait des milliers d'années qu'on a fait

des manuels de relation. Le chevalier à l'armure rouillée ; La voie de l'amoureux. Il y a des choses dans la cabale, la gnose, le soufisme. Regarder ce qui marche. Si on enlève le côté religieux, on a quand même des choses... Regardez aussi ce qui s'est passé à Palo Alto, c'est aussi sur la relation. C'est complètement sur la relation. »

On a ainsi une pluralité de sources philosophiques, psychologiques, ésotériques, dont cette pratique peut se réclamer (auxquelles on peut ajouter le coaching existentiel, le coaching ontologique, etc., toutes approches présentées in Cox et al., 2018). Costa et Garmston (2016, p. 4) proposent une formule fleurie difficile à traduire : "*A blend of the psychological orientations of cognitive theorists and the interpersonal bonding of humanists*". Certains spécialistes prônent d'ailleurs un éclectisme bien géré – *managed eclectism* – libérateur au sens où il permet au coach de ne pas se sentir prisonnier d'une seule approche (Clutterbuck, 2010).

La relation de coaching elle-même peut s'énoncer ainsi : quelqu'un a un problème sur le plan professionnel (il a du mal à déléguer) ou prend un nouveau poste (un ingénieur est nommé manager d'une équipe d'ingénieurs dans un domaine technique qui est le sien – il cherche alors à continuer à faire de la technique – ou n'est au contraire pas le sien – il ne se sent en conséquence pas légitime) ; il va travailler sur son problème avec un coach qui n'est pas là pour lui dire ce qu'il doit faire mais pour l'aider à résoudre son problème ; ce travail de résolution du problème passe par un travail sur le non-conscient (si la personne était parfaitement consciente de ce qui fait son problème, elle le résoudrait facilement elle-même), mais n'est pas une thérapie ;

le travail va s'opérer sur les comportements qu'il s'agit de faire évoluer. Comme l'a énoncé le coach cité précédemment, ce n'est ni une thérapie, ni du conseil, ni de la formation. C'est une aide apportée pour faire évoluer des comportements professionnels, aide qui ne vient pas de la hiérarchie (ce qui est généralement le cas dans le monde professionnel), mais d'un tiers, le coach :

- « Au départ, le coaching est né pour des dirigeants qui se sentaient seuls. Avec qui les dirigeants peuvent-ils parler ? Un dirigeant, il ne peut pas parler avec ses collaborateurs. Parfois, il peut avoir dans son couple une oreille attentive. Ce n'est pas toujours le cas. Donc à qui il parle ? Le coaching a été une manière de lutter contre la solitude du dirigeant. »

Dans la mesure où cette pratique particulière, et assez difficile à définir de manière positive plutôt que négative, ne repose pas sur un corpus théorique défini, au moins *a minima*, on pourrait s'attendre à ce qu'elle soit floue, pouvant prendre des formes extrêmement diverses, selon que l'on se réclame de Jung, de Timothy Gallwey, d'Erikson ou de la médiation singulière. Or, il n'en est rien. Cette pratique est au contraire extrêmement cadrée.

Le cadrage de la relation de coaching

La pratique du coaching apparaît cadrée par le dispositif, la déontologie et la supervision.

Le dispositif

Le coaching comme pratique est soigneusement cadré : il commence par le choix d'un coach, l'établissement d'un contrat, se poursuit par un nombre de séances fixé au départ, et se termine par une séance conclusive.

Un coaching doit être librement décidé. Généralement, le futur coaché rencontre plusieurs coachs possibles, et il choisit celui qui lui convient le mieux. Si le coaching se fait en interne, dans l'entreprise, le responsable du coaching vérifie d'abord soigneusement que la demande vient bien de la personne, et non de sa hiérarchie. Ensuite, un coach possible est proposé, en précisant au futur coaché qu'après l'entretien avec le coach, à la moindre hésitation, un autre coach pourra lui être présenté. Dans tous les cas de figure, il doit être certain que le coaching est librement décidé, et non pas imposé, même indirectement, même par suggestion un peu pressante, et que le coach a été choisi en connaissance de cause, sur la base de la confiance.



Chiron et Apollon, fresque, 1^{er} siècle ap. J.C. Maison d'Adonis dite de la reine Caroline, Pompei

« Ce n'est ni une thérapie, ni du conseil, ni de la formation. C'est une aide apportée pour faire évoluer des comportements professionnels. »

Le premier élément de cadrage, et le plus structurant, est ensuite le contrat :

- « C'est quoi, cette relation ? Elle est cadrée par un contrat, pas de hiérarchie, mais un contrat. On définit au départ le pourquoi de la relation, pourquoi on va se rencontrer. Je fais définir par mon coaché ce qu'il attend. Il faut un engagement mutuel autour d'un contrat et une confiance. Contrat, engagement, confiance. »
- « Beaucoup se joue lors de la première rencontre, je montre le contrat, et on le lit ensemble. Le contrat est très structurant. »

La réunion dans laquelle est fixé le contrat est tripartite :

- « La relation existe, parce qu'il y a des objectifs, de la part du coaché, de la part de l'entreprise, et là on entre en relation avec le coach au service de l'atteinte de ses objectifs. Ça sert les intentions, les objectifs du coach, parce qu'il a ses intentions, ses envies, son ambition, et ça sert les intérêts de l'entreprise et du coaché. On appelle cela la réunion d'alignement tripartite, qui est la base de tout contrat de coaching. C'est une réunion dans laquelle on définit les objectifs sur lesquels on va travailler tous ensemble, et l'objet de ce travail, c'est le coaché. »

Le contrat est écrit et archivé. Le coaché définit son problème et (se) fixe l'objectif de le résoudre par un changement de son comportement professionnel. Une règle est posée : tous les échanges qui auront lieu ensuite entre le coaché et son coach, lors des séances en face-à-face, seront strictement confidentiels.

Le second élément de cadrage du dispositif est la fin de la relation : une relation de coaching doit se terminer (la question de la fin de l'analyse a notamment hanté Freud, 1985/1937). Le schéma est assez codifié, même s'il peut laisser place à l'adaptation : une première séance entre le coach et le futur coaché ; une deuxième séance à trois : le coach, le coaché, le représentant de l'entreprise (manager ou responsable RH) ; six à sept séances en face-à-face ; et une séance à trois d'évaluation de la manière dont l'objectif fixé dans le contrat a été atteint. Au total, généralement, il y a dix séances, souvent d'une heure et demie à deux heures, espacées de trois à six semaines :

- « Ce qui me va bien : coaching en face-à-face, séances de deux heures, à peu près dix séances, deux tripartites (début et fin). Le bilan est fait à la fin par le coaché lui-même. Je pense qu'il faut prendre son temps. Le coaché doit prendre du recul, deux heures, ce n'est pas du luxe. Une heure, on court tout le temps. À distance, une heure à une heure et demie minimum, c'est plus fatigant, elles sont plus nombreuses (tous les quinze jours). »

Des supports sont utilisés, comme le *paperboard*, qui est ensuite photographié puis détruit. Le principe du coaching étant qu'il ne s'agit pas d'orienter, le coach intervient le moins possible, seulement par des questions :

- « Ça coache tout seul. C'est important. Plus j'en fais, moins c'est bon. Le masculin, c'est la pénétration. L'énergie du féminin, c'est l'énergie

de l'accueil qui crée la sécurité. Quand le coaché se fatigue, je reprends. Là, je suis dans le masculin, vous, vous êtes dans le féminin. Si on est dans le masculin tous les deux, on va parler en même temps. Le ton va monter. Si le client est fatigué, je vais lui donner plus. S'il est en forme, il conduit. »

Entre les séances, des devoirs ou exercices sont à faire :

- « Je leur demande de tenir un journal. Ils apprennent à se regarder en faisant cela. Ils prennent l'habitude, on ne le fait jamais tout seul. Des petites choses très concrètes. »
- « Juste quelques exercices : quand tu reçois tes collaborateurs, tu leur demandes : "De quoi as-tu besoin ?" Et tu te tais. Tu écoutes. Créer une situation dans laquelle la personne se confronte à elle-même par son fonctionnement. »

Ces devoirs ou exercices jouent le rôle de signal dans la relation : si le coaché ne fait pas les exercices prévus entre les séances, le coach est en alerte. Généralement, les séances s'espacent à la fin :

- « Donc on a deux phases, la construction de la relation, avec des rendez-vous proches, tous les quinze jours, puis la construction de l'autonomisation, la préparation de la fin de la relation, avec des rendez-vous plus espacés. »

Puis vient la séance finale qui met un terme à la relation :

- « Terminer la relation est un vrai souci. Enfin, un vrai souci... C'est très important. Je mets sous les yeux de la personne un rappel du temps. Avant la dernière séance, j'envoie un bilan du coaching. À la dernière séance, on en discute et on fait le bilan. Je n'ai pas pour vocation de rester dans la vie des gens, même si j'adore recevoir des nouvelles. Cela fait partie de la posture saine de coach d'être là à un moment et de disparaître de la vie des gens. Ça participe de ce présumé que la personne a toutes les ressources. »
- « C'est aussi une différence avec la thérapie. On ne traite pas la souffrance, et on est sur des objectifs fixés par la personne et sur une durée limitée. »

Reposant sur un contrat, écrit, impliquant coach et coaché, mais également un représentant de l'entreprise appartenant souvent à la DRH, prévoyant un nombre limité de séances, scandées par des exercices entre elles, avec une séance de fin de la relation, la pratique du coaching apparaît particulièrement cadrée, voire normée dans son déroulement. C'est également le cas du mentoring, qui peut ajouter un autre dispositif. À mi-parcours, le mentor fait appel à un sponsor qui n'est pas le manager du mentoré, ni le commanditaire du mentoring dans l'entreprise, mais une personne qui, dans l'organisation, connaît le mentoré, et peut expliquer comment ce dernier est perçu dans ses fonctions et ce qu'il doit améliorer. Le sponsor participe à l'évaluation de la relation en étant en position de dire, à la fin, ce que le mentoré a réussi grâce au mentoring.

La déontologie

La relation de coaching est également cadrée par la déontologie. Des codes de déontologie précis et stricts ont été élaborés par les associations de coaching. Il existe donc des règles, partagées par toutes les associations et par tous les professionnels du coaching. La première est celle de la confidentialité des échanges :

- « Ce qui va se passer dans l'espace et le temps n'appartient qu'à ces deux personnes. Le coach, comme le médecin, est tenu à la confidentialité des échanges. Ce n'est pas toujours respecté dans l'entreprise. La confidentialité doit être absolue pour le coach. Certains RH essaient de louvoyer avec la confidentialité. Ils vous invitent à déjeuner, ils voudraient avoir des informations sur ce qui se passe. »

Une deuxième établit que le coaché est une personne à protéger :

- « Pour moi, mon client est le coaché, et mon devoir est de le protéger. C'est un absolu. »

Une troisième consiste à ne jamais coacher un manager et quelqu'un de son équipe. Par-delà la simple application de ces règles, le coach peut avoir à gérer des situations difficiles, des dilemmes éthiques (Fatien Diochon et Nizet, 2015) :

- « Un coaché m'explique : "Je veux quitter mon boulot, je veux changer de métier". Mais pendant dix, quinze minutes, l'homme n'arrête pas de parler de sa femme, de ce que pense sa femme. Je lui ai dit : "Ce n'est pas d'un coaching dont vous avez besoin". Savoir dire ça... C'est ça quand on parle de déontologie. »
- « Le coaché me dit : "Mon objectif est que mes collaborateurs m'aiment". Là, je lui dis non. »
- « Lors de la rédaction du contrat, un coaché fixe un objectif : "Je veux que les gens fassent ce que je leur demande de faire". Là, j'ai refusé. L'objectif était manipulateur. Il a réfléchi, et il a revu son objectif. On a finalement travaillé ensemble. »

La situation la plus délicate est le coaching demandé par l'entreprise en désespoir de cause ou quand il apparaît assez rapidement que celui qui devrait être coaché n'est pas la personne qui se présente, mais son manager :

- « Ce dont les coaches se méfient beaucoup, c'est les coachings qu'on appelle les coachings de la dernière chance. Ça, c'est terrible. Si le coaching ne marche pas, la personne va être licenciée. Ce n'est pas toujours dit, mais on s'en aperçoit. Ça, c'est très difficile, parce que ce n'est pas l'objet du coaching. Après, il y a des biais. Quand il y a quelque chose d'assez beau, il y a toujours les biais, les mauvais usages de quelque chose. On sait bien qu'il y a des coachings alibi, on sait bien qu'il y a des coachings où ça ne devrait pas être la personne que nous coachons qui devrait avoir le coaching, mais ce serait le hiérarchique. »

La gestion de la relation, souvent assez forte, pose, elle aussi, des problèmes déontologiques quand elle peut aller plus loin que la simple relation de coaching :

- « Assez rarement, j'ai pensé que ces personnes auraient pu être des amis. La relation aurait pu devenir plus amicale. Mais comme le coaching a une date de péremption et qu'il s'arrête, de mon côté, je ne cherche pas à voir les gens après. Je n'ai pas transformé en amis des gens que j'ai coachés. J'ai eu des demandes dans ce sens-là. »
- « On peut passer à l'amitié, mais ce n'est pas le but. On fait un apéro d'anciens coachés pour vérifier que tout va bien. C'est un peu du service après-vente. Certains coaches diraient que c'est interdit, que ce n'est pas déontologique. Si j'étais un thérapeute, je ne le ferais pas. Mais je peux appeler pour savoir comment ça se passe. »

Le coaching interne à l'entreprise, quant à lui, pose des problèmes déontologiques particuliers :

- « Nous n'avons pas le droit de dire ce qui se passe en coaching. On peut faire remonter des verbatim anonymes. L'entreprise est très respectueuse de la chose. La DRH ne veut pas savoir qui nous coachons. Juste : "Je veux savoir ce que vous entendez comme signaux faibles, la fatigue, le mal-être". Quand j'ai débuté, on m'a parlé de coaching interne, je me suis demandé comment on pouvait être salarié et indépendant. On est payé par une structure, il faut lui être loyal, mais comment respecter la déontologie ? Les coaches externes disaient pis que pendre du coaching interne. J'ai découvert ce métier, bien plus exigeant que le coaching externe. Les risques de dérapage sont tellement grands... »

En plus du dispositif, la pratique du coaching est donc également cadrée par des règles déontologiques élaborées par les associations professionnelles, un peu différentes d'une association à l'autre, mais partageant un noyau commun.

La supervision

En raison des problèmes déontologiques qui peuvent se poser, des difficultés et impasses qui peuvent se produire dans la relation, un coach doit normalement être supervisé. Tous les coaches certifiés par une association le sont, la supervision étant une condition nécessaire de la certification (les superviseurs pouvant également être certifiés, par les associations de coaching ou par la fédération des superviseurs professionnels). Pour les coaches non certifiés, il est plus difficile de savoir combien le sont :

- « La grande difficulté de l'évaluation des coaches, c'est la possibilité d'avoir un discours fidèle sur leurs pratiques. Les gens signent le code de déontologie du coaching avec une grande sincérité. Ils ne se rendent pas compte. Par exemple, quand ils émettent des jugements, ils sont dans le conseil, ils mélangent leur problématique et celle du client. D'où la nécessité de la supervision. »

- « On se fait superviser quand on se dit que ça tourne en rond, qu'on n'y arrive pas, ou même pour comprendre pourquoi ça a réussi. Le travail de supervision se fait sur mes points aveugles. »

La supervision est soit individuelle, soit collective. Dans le second cas, les choses se déroulent de la manière suivante, une fois par mois environ :

- « Le coach pose son problème. Il se met en recul dans la pièce. Les autres coaches vont dire ce qu'ils feraient, lui écoute. Ils donnent tous leur point de vue de coach, "voilà comment moi, j'aurais géré la situation". »

Pour les coaches internes à l'entreprise, la supervision se fait en externe.

Au total donc, le coaching est une pratique extrêmement cadrée par un dispositif, une déontologie, une exigence de supervision, alors que les théories dont cette pratique se réclame sont étonnamment variées. Comment expliquer le phénomène ? Cette explication est sans doute à chercher du côté de la nature marchande de la relation.

Le coaching comme relation marchande

On ne dispose pas de chiffres fiables, mais il semble que 90 à 95 % du coaching se fasse sur demande d'une entreprise. Mais, face à cette relation, l'entreprise se trouve confrontée à une double incertitude. La première porte sur la qualité du service rendu, analogue à celle du *market for lemons* (Akerlof, 1970). Le coaching d'entreprise est assez différent sur ce point du coaching sportif : ce dernier s'évalue de manière transparente et directe par les résultats de l'équipe entraînée ; soit cette dernière gagne ses matches, et le coach est encensé, soit elle les perd, et le coach est limogé. Dans la sphère de l'entreprise, le résultat du coaching est plus difficile à évaluer, il est plus indirect, même si des indicateurs sont fixés :

- « Un jour, j'ai eu en coaching quelqu'un. Le but, c'était qu'il délègue plus. C'est quelqu'un qui avait une très belle équipe, un haut poste de responsabilité. Il ne délèguait pas assez. Donc j'avais dit : "Comment vous saurez qu'à la fin du coaching, M. Untel a réussi ?" La DRH, en éclatant de rire, a dit : "Quand il aura pris ses 38 jours de congé en retard, là, ça voudra dire qu'il va savoir déléguer". »

L'incertitude quant aux résultats est amplifiée par la règle déontologique fondamentale du coaching : la confidentialité des échanges entre le coaché et le coach. L'entreprise ne doit et ne peut rien savoir de ce qui se passe dans la relation. Elle ne sait donc pas bien quelle est la qualité du service rendu, ni la manière dont il a été rendu, alors même que le coût en est relativement élevé et qu'il reste à la charge de l'entreprise, n'entrant pas dans les dispositifs de formation financés par l'État :

- « Pour les entreprises, c'est dans le budget formation. Mais c'est à la charge de l'entreprise, il n'y a pas de prise en charge formation. »

En face, l'offre de coaching est pléthorique. Toute personne ayant une certaine expérience dans l'entreprise et ayant suivi une formation, parfois très vague, peut se dire coach et entrer dans la relation marchande.

Il apparaît *a priori* impossible de faire se rencontrer une demande et une offre dans de telles conditions. Comment une entreprise, pour laquelle les enjeux peuvent être importants, par exemple dans le coaching de ses dirigeants, peut-elle acheter une prestation avec un minimum de confiance, si elle ignore la qualité des coaches ?

La relation marchande, pour simplement exister, a dû se structurer autour de trois éléments fondamentaux : la formation, la certification (ou accréditation), et le cadrage de la relation.

Les formations au coaching se sont multipliées. Beaucoup d'écoles (dont HEC) en proposent une, ainsi que nombre d'universités (comme Paris 8 avec un DESU – diplôme d'études supérieures universitaires) ou de groupes privés de formation. Mais la formation ne peut pas réguler la relation marchande à elle seule : si tout cadre d'entreprise peut se former en un ou deux ans au coaching, certaines écoles proposant une formation en six mois, l'offre demeure surabondante et difficile à évaluer en qualité :

- « On nourrit l'illusion qu'avec un peu d'analyse transactionnelle, du *process com*, de l'analyse psycholinguistique, un entraînement à poser des outils, petit mémoire, on est coach. »

D'où la nécessité de la certification. Étant donné les origines intellectuelles si éclatées de la pratique, la certification unifiée apparaissait quasi impossible. La solution trouvée a été une certification en qualité plurielle. La première association à se créer en France a été SF Coach en 1996, suivie par ICF (créée au niveau mondial en 1995, 1999 pour la branche française) et EMCC en 2002 (le European Mentoring Centre qui en est l'origine ayant été créé en 1992). ICF représente plutôt le coaching « à l'américaine », SF Coach est plus inspirée de la tradition psychanalytique. Tout coach peut donc trouver une association dont il se sent proche. D'autres associations existent, moins structurantes pour la profession :

- « L'objectif est de mettre en place des processus de qualification pour éviter la grande foire : autocoaching et délires dans tous les sens. Plus la crainte des sectes. On est là pour les empêcher de faire n'importe quoi. »

Les stratégies suivies par ces associations professionnelles ont été différenciées : ICF a beaucoup crû en nombre, SF Coach a une politique sélective très stricte et a restreint substantiellement le nombre de ses adhérents. Chacune de ces associations a défini un code de déontologie, mais le corpus des règles fondamentales est commun. De même, EMCC et ICF ont mis en place un référentiel de compétences, et, là encore, même si chacune se différencie de l'autre, la base est très proche :

- « EMCC a un référentiel de huit compétences, ICF en a onze. Et si on les regarde, c'est formulé différemment, mais ce sont les mêmes. »

Au total, la profession s'est structurée :

- « Le métier s'est très bien structuré. C'est une grande réussite. »

En s'adressant à des coachs certifiés ou accrédités par une association, l'entreprise se rassure sur la qualité de la prestation qu'elle va acheter. Mais surtout, c'est le cadrage de la relation qui permet au coaching comme relation marchande de s'instaurer. L'entreprise avait besoin de savoir ce qu'elle achetait pour passer commande d'une prestation :

- « On est dans un rapport tripartite, l'entreprise qui paie, le coach, et le coaché. Pour que ça se déroule bien, il faut poser un cadre avec une demande, puisque c'est l'entreprise qui paie, pour que, après, l'entreprise soit rassurée, puisque la confidentialité fait que l'entreprise ne sait plus rien. L'entreprise achète une prestation. »

C'est ainsi qu'on est allés vers un cadre relativement standardisé, comme on l'a vu. Il était important de définir non pas le contenu de la prestation elle-même mais ce qui est vendu :

- « En [coaching] externe, on vend six rendez-vous de coaching, plus un rendez-vous avec la personne et deux rendez-vous à trois. »

Ce qui est intéressant est que ce cadre répond à deux contraintes : d'une part, la relation est marchande, et l'entreprise doit savoir ce qu'elle achète (il n'est pas envisageable qu'elle achète une relation qui, par exemple, n'ait pas de fin programmée, à la manière d'une psychanalyse) ; d'autre part, les coachs, ayant des ancrages intellectuels extrêmement divers, doivent pouvoir exercer la relation comme ils l'entendent, en s'inspirant des approches de leur choix. Le cadrage le permet : l'entreprise sait qu'elle achète neuf ou dix séances, que sur ces séances il y en aura deux auxquelles elle aura accès, l'une où sa demande sera exprimée et l'autre où un bilan de la relation sera effectué ; dans ce cadre, le coach a ensuite six à huit séances qu'il peut mener à son gré, dans la confidentialité la plus totale. C'est cette double nature de la pratique, relation d'aide non hiérarchique et relation marchande, qui s'est cristallisée dans un cadrage particulier caractéristique du coaching.

Mise en perspective et conclusion

Cette exploration de la pratique du coaching montre que celle-ci doit être analysée dans sa double dimension : une relation d'aide, dans le monde professionnel, relation inhabituelle dans ce monde puisque non hiérarchique ; et une relation marchande, une prestation vendue à l'entreprise. Les ancrages intellectuels de la pratique sont étonnamment variés comme l'ont noté nombre d'auteurs, mais le cadrage de la relation tel qu'il s'est structuré permet d'articuler la liberté du coach sur ce plan avec les exigences de l'entreprise, et d'offrir aux coachés potentiels un éventail ouvert de styles de coaching autorisant le choix.

Le marché est entré dans une dynamique de croissance considérable, susceptible de déséquilibrer la nature de la relation-prestation. Côté demande, les entreprises ont commencé par faire coacher leurs cadres dirigeants. L'expérience ayant été considérée comme positive, le coaching s'est diffusé du haut vers le bas de la hiérarchie, en particulier en raison de la diminution des niveaux hiérarchiques, qui a augmenté la pression sur le *middle management* (Littler *et al.*, 2003 ; Hales, 2006) :

- « Je me souviens dans les années 2002-2003 d'avoir fait des conférences sur le coaching "punition ou récompense". C'était secret. Il ne fallait pas dire qu'on était coaché. Si on était coaché, c'est parce qu'on avait un problème, etc. C'était presque honteux au début. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Ça peut arriver encore, mais c'est très rare. Le coaching fait partie des dispositifs d'accompagnement. Au départ, il y a eu les dirigeants, les cadres. Maintenant, il y a des collaborateurs. Il y a différents prix selon les niveaux. »

Puis on a vu apparaître le coaching d'équipes, le coaching de projet, le coaching d'organisation. L'activité de mentoring a connu la même évolution, avec du mentoring individuel puis du mentoring collectif (plusieurs managers d'une même entreprise, ou d'entreprises différentes). Dans une entreprise que nous avons contactée, la pratique du coaching se répartit aujourd'hui entre un tiers de coaching individuel, un tiers de coaching d'équipes, un tiers de coaching de projet. Le mouvement d'extension est en effet apparu assez naturel :

- « J'ai commencé très tôt à faire du coaching d'équipes, parce que je me suis aperçue des défauts du coaching individuel dans certaines circonstances, qui mettaient trop l'accent sur une personne qui devait changer, alors que c'est l'équipe qui devait changer ses comportements, ou le manager et son équipe qui devaient changer. J'ai trouvé que le coaching individuel avait ses limites, et que le coaching d'équipes pouvait être plus pertinent. »

Face à cette demande en croissance, l'offre s'étend elle aussi. Des cadres en fin de carrière retrouvent du sens dans cette relation d'aide aux autres, et notamment envers leurs jeunes collègues. Nombre de coachés ont envie de devenir coachs à leur tour. L'enseignement a suivi, et les formations se sont multipliées, qui permettent à ceux qui souhaitent exercer cette pratique d'acquérir les bases du coaching.

Faisant face à une telle croissance, le marché a donc dû s'institutionnaliser, et s'est stratifié. Au sommet, la demande de coaching émanant des grandes entreprises pour leurs dirigeants. En face, une offre de coachs réputés, travaillant en indépendants ou en cabinets, certifiés par les grandes associations. En dessous, une demande concernant le *middle management* des grandes entreprises. Ces dernières années, on a vu apparaître des appels d'offres, qui ne s'adressent qu'à des cabinets, prévoyant de présenter à chaque coaché potentiel deux ou trois coachs possibles, afin de

préserver la liberté de choix, pour une vingtaine de coachings par an sur deux ou trois ans, un coaching de six mois étant facturé environ 15 000 euros hors taxes⁽²⁾. Le mentoring se situe au même niveau.

Durant la crise de la Covid-19, un cabinet de mentoring nous a dit qu'il s'était fixé comme limite de ne pas descendre en dessous de 12 000 euros pour un mentoring de six mois. Les grandes entreprises hybrident souvent coaching externe et interne, les coachs internes étant des cadres consacrant une partie de leur temps à cette activité (20 %). Comme le temps de travail d'un cadre est assez difficile à évaluer et souvent extensible, le coût pour l'entreprise est minime : il réside essentiellement dans la formation.

Ensuite viennent d'autres créneaux, comme celui des PME, auxquels correspond une offre plus diversifiée, pouvant être assurée par des coachs moins réputés, parfois non certifiés. À la frange du marché, on voit apparaître des prestations *low cost* : des offres de trois séances de coaching, et des plateformes de coaching en ligne. Au total, très peu de coachs vivent de cette activité. La plupart l'exercent à temps partiel, avec une autre activité en parallèle, comme celle de formateur.

Deux évolutions se font jour, qui peuvent bouleverser le marché tel qu'il s'est aujourd'hui structuré, mais aussi la pratique elle-même. La première concerne la dynamique du marché telle que nous l'avons analysée. Il est loisible de se demander si le coaching ne va pas être victime de son succès. D'une part, comme on l'a vu, les entreprises « traditionnelles » généralisent le recours au coaching : dirigeants, *middle managers*, équipes, projets, organisation elle-même. On voit maintenant apparaître des coachs agiles, qui n'ont souvent de coach que le nom. D'autre part, un nouveau modèle d'entreprise, l'entreprise libérée (Gilbert *et al.*, 2017) ou l'holocratie (Battistelli, 2019), remet en question l'organisation hiérarchique elle-même :

- « Grand thème aujourd'hui – devenez un manager coach. Comme s'il n'y avait plus de relation hiérarchique. »

On est ici à la limite de la notion de coaching et de la contradiction dans les termes : par définition, le coaching est une relation non hiérarchique. Comment, dès lors, pourrait-elle se confondre avec une relation managériale ? Comment est-il possible de généraliser l'étrangeté d'une relation non hiérarchique dans le monde de l'entreprise à la nature même du management ? Peut-on parler d'une « coachisation » de l'entreprise, parallèle à une forme de coachisation de la société ? Comme tout phénomène de mode managériale, le coaching serait alors condamné au déclin dans quelques années, victime de son succès (Midler, 1986 ; Abrahamson et Fairchild, 1999).

Lors d'un entretien, une seconde évolution, attendue et redoutée, a été évoquée : celle de l'intelligence artificielle (IA), alors que l'on voit se développer le coaching

par téléphone ou en visioconférence, propulsé bien évidemment avec la crise du Covid-19, en attendant l'hologramme qui permettrait au coach et au coaché d'interagir à distance comme s'ils étaient dans la même pièce :

- « Dans dix ans, ce sera l'intelligence artificielle. Ça va bouger. On voit déjà de plus en plus de coaching par Skype, par téléphone. L'IA va prendre de la place. À tort ou à raison. »

Dans les entretiens, aucune question n'avait été posée sur ce sujet, qui ne faisait pas partie de nos cadres théoriques de départ ("*orienting theory*"), et ce passage a généré un code isolé ou code hapax dans le codage. Une recherche a alors été menée sur Google Scholar à partir des mots-clefs "coaching" et "*Artificial Intelligence*", et des résultats sont apparus, dont une référence centrale récente, celle de Clutterbuck (2020). Ce chapitre fait le point sur des recherches menées notamment à l'Université de Californie du Sud, à partir de systèmes de thérapie en intelligence artificielle qui permettent d'analyser en temps réel les expressions faciales, les signes physiques du stress et le langage employé au fil de la conversation, qui conservent les échanges, et dont l'utilisation est testée pour le coaching. Cette capacité de l'IA à fournir de l'information en temps réel sur ce qui se passe dans la relation, à suggérer des questions, à permettre au coach de vérifier ou d'infirmer ses intuitions, à l'aider à réfléchir sur la manière dont il conduit une séance, pourrait faire évoluer profondément la pratique du coaching.

Bibliographie

- ABRAHAMSON E. & FAIRCHILD G. (1999), "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 708-740.
- AKERLOF G. A. (1970), "The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), pp. 488-500.
- ARNAUD G. (2003), "A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting", *Human Relations*, 56(9), pp. 1131-1154.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), été, pp. 33-46.
- BATTISTELLI M. (2019), « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE*, 2019/2, n°35, pp. 3-23.
- CLUTTERBUCK D. (2010), "Coaching reflection: The liberated coach", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), pp. 73-81.
- CLUTTERBUCK D. (2020), "The challenges of coaching and mentoring in a digitally connected world" in WEGENER R., ACKERMANN S., AMSTUTZ J., DEPLAZES S., KÜNZLI H. & RYTER A. (éd.), *Coaching im Digitalen Wandel*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht (Open-Access-Publikation), pp. 19-29.
- COSTA A. L. & GARMSTON R. J. (2016), *Cognitive Coaching: Developing Self-directed Leaders and Learners*, Lanham (Maryland), Rowman & Littlefield Publishers, 3rd ed.
- COX E., BACHKIROVA T. & CLUTTERBUCK D. (2018), *The Complete Handbook of Coaching*, Thousand Oaks, Sage, 3rd ed.
- DEBAILLEUL J.-P. (2010), *Manuel de thérapie par les contes de fées : Du symptôme à l'accomplissement de soi, Quinze parcours de rêve éveillé à partir de contes merveilleux*, Gap, Le souffle d'or.

⁽²⁾ Ce tarif correspond aux informations obtenues lors des entretiens menés. Fatien Diochon et Nizet (2012, p. 28), quant à eux, indiquent des tarifs inférieurs, entre 5 000 et 12 000 euros.

- DUMEZ H. (2021), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- FATIEN P. (2008), « Des ambiguïtés des mots/maux du coaching », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2(6), pp. 193-211.
- FATIEN P. & NIZET J. (2011), « Le coaching, une pratique critique ? », in TASKIN L. & NANTEUIL M. de (éd.), *Perspectives critiques en management*, Bruxelles, de Boeck.
- FATIEN DIOCHON P. & NIZET J. (2012), *Le coaching dans les organisations*, Paris, La Découverte, Repères.
- FATIEN DIOCHON P. & NIZET J. (2015), "Ethical codes and executive coaches: One size does not fit all", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), pp. 277-301.
- FREUD S. (1985/1937), « L'analyse avec fin et l'analyse sans fin », in FREUD S., *Résultats, Idées, Problèmes*, Paris, PUF, tome II, pp. 231-268.
- GALLWEY W. T. (2000), *The inner game of work. Focus, learning pleasure, and mobility in the workplace*, New York, Random House.
- GHERARDI S. (2019), *How to Conduct a Practice-based study? Problems and Methods*, Cheltenham, Edward Elgar, 2nd ed.
- GILBERT P., TEGLBORG A.-C. & RAULET-CROSET N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et Comprendre*, n°127, mars, pp. 38-49.
- GUILHAUME G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris, Syllepse.
- HACKMAN R. J. & WAGEMAN R. (2005), "A theory of team coaching", *Academy of Management Review*, 30(2), pp. 269-287.
- HALES C. (2006), "Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management", *Journal of General Management*, 32(2), pp. 31-55.
- LASKOWL. & CHERTIER G. (2015), *Guérir par l'Amour : Favoriser les processus naturels de guérison*, Archamps, Jouvence.
- LITTLER C. R., WIESNER R. & DUNFORD R. (2003), "The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries", *The Journal of Management Studies*, 40(2), pp. 225-256.
- MIDLER C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre*, n°3, juin, pp. 74-85.
- NIZET J. & FATIEN DIOCHON P. (2012), « Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme », *Gérer et Comprendre*, n°110, décembre, pp. 24-33.
- PASSMORE J. & FILLERY-TRAVIS A. (2011), "A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), pp. 70-88.
- PIORE M. J. (2006), "Qualitative research: Does it fit in economics?", *European Management Review*, 3(1), pp. 17-23.
- SCHATZKI T. R. (2008), *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge, Cambridge University Press.
- THEEBOOM T., BEERSMA B. & VAN VIANEN A. (2014), "Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context", *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), pp. 1-18.
- VANHEULE S. & ARNAUD G. (2016), "Working with symbolic transference: A Lacanian perspective on executive coaching", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), pp. 296-319.
- WILSON C. (2017), *The Work and Life of David Grove. Clean Language and Emergent Knowledge*, Kibworth Beauchamp, Matador.