

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)

Une série des *Annales des Mines*,
classée en Sciences de Gestion et en Sociologie.

Appel à contribution

Pour le numéro spécial :

Le coaching en organisation

Le coaching fait partie des outils mobilisés dans les entreprises notamment pour accompagner les transitions professionnelles individuelles et souder des collectifs (équipes de directions, etc.). Au départ plutôt réservée aux dirigeants et aux managers des grandes entreprises, la pratique se développe à grande échelle, également dans la sphère publique et dans le secteur associatif. Le contexte de Covid-19 a, par ailleurs, contribué à une accentuation du recours au coaching pour des managers en recherche d'équilibres nouveaux entre impératifs professionnels dans un monde qui change, et attentes plus personnelles. On observe, de surcroît, l'émergence de nouvelles vocations de la part de salariés souhaitant prendre leur indépendance en devenant coach, confondant parfois l'inconfort de leur situation de salarié et projetant leur propre désir de changements en accompagnant ceux qui partagent leurs vécus.

Dans ce contexte, le coaching fait l'objet de controverses très fortes provenant à la fois de la sphère académique tout autant que de la communauté professionnelle (Ayache et Dumez, 2021 ; Fatien *et al.*, 2023 ; Guilhaume, 2009 ; De Funès, 2019). Sans être exhaustives, plusieurs explications sont avancées : le manque de clarification conceptuelle (Fatien *et al.*, 2023), des approches et des outils particulièrement hétérogènes (Ayache et Dumez, 2021 ; Pezet et Leroux, 2012), le manque d'institutionnalisation, la multiplication de l'offre de formation peu contrôlée, etc.

Il nous semble par conséquent potentiellement fertile de porter une attention particulière et un regard critique sur les pratiques du coaching, ses acteurs et les approches développées afin de contribuer à ce champ d'étude déjà ancien, mais encore très fragmenté.

Dans l'esprit de la revue *Gérer & Comprendre*, cet appel à publications se veut ouvert mais s'inscrit néanmoins dans le cadre de certaines thématiques pré-identifiées dont voici quelques éléments liminaires :

- Coaching et intelligence artificielle : le développement récent de l'Intelligence Artificielle (IA) et la diffusion de nombreux outils (Chat GPT, Amazon Bedrock, etc.) tendent potentiellement à remettre en question l'activité de coaching (Terblanche, 2020) et pose de nombreuses questions : en quoi l'IA peut-elle se substituer au coach? Comment le secteur est-il potentiellement impacté ? Comment le coaching peut-il se combiner avec l'IA en s'appuyant, par exemple, sur ses capacités d'analyse des situations complexes ?
- L'institutionnalisation du coaching : la formation au coaching est accessible via de très nombreux instituts privés, les Universités (Paris 8, Paris 2 Panthéon-Assas, Cergy Paris Université, Université Catholique de l'Ouest, etc.), ou encore les écoles de management (ESCP Business School, HEC, Grenoble Ecole de Management, INSEAD, etc.). Cette diversité des cursus, associée à la multiplicité des approches (analyse systémique, analyse transactionnelle, *Gestalt*, école de Palo Alto, analyse psychodynamique, thérapie cognitivo-comportementale, etc.) pose la question de l'institutionnalisation du coaching : comment cette diversité est-elle gérée ? Quel est le rôle des instances représentatives (EMCC, ICF, SFCoach, etc.) ? Comment favoriser l'acceptation sociale de cette pratique ?
- Coaching à distance : comme beaucoup d'autres activités, le contexte Covid 19 a conduit les praticiens à revoir leurs conditions d'exercice du coaching ; notamment en réalisant les séances de coaching à distance. Cette nouvelle pratique de travail tend aujourd'hui à se maintenir, voire à se développer. Or, la question de l'environnement de travail du coaching est un thème très peu abordé dans la littérature académique tout autant que dans la littérature managériale : comment maintenir l'alliance à distance ? Quels sont les outils spécifiques ? En quoi le coaching devient-il une pratique hybride ?
- Développement du coaching interne : Le coaching interne peut contribuer à augmenter l'engagement et la motivation des collaborateurs. Toutefois, la répartition des rôles entre les coachs et les autres parties prenantes peut être ambiguë. Des risques existent notamment en termes de conflits d'intérêts, de manque de neutralité, de confidentialité et d'objectivité. Les débats actuels conduisent à interroger les conditions et les critères de succès du coaching interne, ainsi que les compétences nécessaires pour exercer ce métier de manière éthique et professionnelle. Comment garantir les aspects déontologiques ? Comment articuler coaching interne et coaching externe ?
- Les compétences du manager coach : Si le développement du « manager coach » dans les organisations est une pratique de plus en plus courante, elle questionne la capacité des managers à jouer un rôle de coach tout en assumant leurs responsabilités managériales. Malarewicz (2021) souligne par exemple les risques de placer un manager dans une posture de coach dont il ne maîtrise pas les contours, et rappelle la nécessité pour les organisations concernées de s'engager – au préalable - dans une culture de l'apprentissage. Quelle est la réalité du « management coaching » ? Quelles compétences clés ? Quels processus de supervision interne et / ou externe ? Comment articuler ces pratiques et postures avec les impératifs de productivité ?

- L'utilisation des neurosciences dans le coaching : Certains chercheurs affirment que les découvertes récentes en neurosciences peuvent améliorer la pratique du coaching en offrant une compréhension plus fine des processus cognitifs et émotionnels impliqués dans le changement. D'autres soulignent que l'utilisation des neurosciences pour le coaching peut être simpliste ou réductrice, en négligeant l'importance des contextes sociaux et culturels dans lesquels les personnes évoluent. Comment utiliser les connaissances issues des neurosciences de manière éthique et responsable ? Comment utiliser les neurosciences tout en prenant en compte la complexité des situations individuelles et sociales ?

Les questionnements esquissés ci-dessus ne sont pas exhaustifs et peuvent être complétés par les thèmes et réflexions des contributeurs potentiels.

Coordonnateurs du numéro spécial :

- **Denis CHABAULT & Florent PESTRE,**
Maîtres de Conférences HDR en Sciences du Management
Membres du RITM - Université Paris Saclay

Conditions de réalisation du numéro spécial :

Les articles proposés seront présélectionnés par les coordonnateurs du numéro avant d'être soumis – comme tous les articles de la revue –, à une évaluation anonyme par deux relecteurs.

Chaque décision communiquée aux auteurs sera discutée collectivement en comité de rédaction. Elle sera systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs seront classés en quatre catégories:

- Accepté pour publication (éventuellement avec quelques corrections mineures).
- Demande d'une seconde version puis, éventuellement, d'une troisième.
- Article rejeté, mais qu'il est possible de soumettre à nouveau dans une version entièrement différente.
- Article rejeté.

Les soumissions devront être de 40 000 signes environ, accompagnées d'un résumé de 1 000 caractères.

Le numéro spécial comprendra au plus cinq articles, selon le nombre d'articles acceptés. Des articles supplémentaires pourront être publiés par la suite, s'ils sont retenus.

English-speaking researchers may submit their papers in English.

Calendrier de réalisation :

- **Appel à soumissions : Mai 2023 – Novembre 2023**
- **Fin d'évaluation des articles pré-sélectionnés : Mai 2024**
- **Évaluation des articles révisés : toutes les 6 semaines**
- **Publication du numéro : Fin 2024**

Les soumissions sont à transmettre par voie électronique au format Word à :
< alexia.kappelman@finances.gouv.fr >

Consultez la revue intégralement et gratuitement en ligne sur le
<https://Annales.org/gc/2023/gc-2023.html>

Indications bibliographiques :

- AYACHE M. & DUMEZ H. (2021), « Le coaching : exploration d'une pratique », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n° 145, septembre, pp. 46-54.
- BERRY R. M., ASHBY J. S., GNILKA, P. B., & MATHENY K. B. (2011), "A comparison of face-to-face and distance coaching practices: Coaches' perceptions of the role of the working alliance in problem resolution", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), pp. 243–253.
- DE FUNES J. (2019), *Le développement (im)personnel : le succès d'une imposture*, Paris, L'Observatoire.
- FATIEN P., MOREAU F., DUBERN M. & ATTEN B. (2023), « Penser l'émancipation dans le coaching : Composer avec les nœuds d'un système contraint de tensions », *Revue française de gestion*, 308, pp. 37-54.
- GUILHAUME G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris, Syllepse.
- MALAREWICZ A, (2021), « Le mythe du manager-coach (et ses dérives) », Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35185-le-mythe-du-manager-coach-et-ses-derives/>
- PEZET É. & LE ROUX A. (2012), « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, 53, pp. 91-102.
- TERBLANCHE N. (2020), "A design framework to create Artificial Intelligence Coaches", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(2), pp.152-165.