

COMPRENDRE LES AMBIGUÏTÉS DU COACHING, À L'ÉCLAIRAGE DU FONCTIONNALISME

Le coaching professionnel est fréquemment considéré, tant par ses analystes que par certains acteurs de terrain comme une pratique ambiguë, confuse et chaotique. Ces caractéristiques sont perçues négativement et donnent lieu à des discours et à des écrits qui visent à clarifier les objectifs et les postures des coachs, à distinguer le coaching d'autres pratiques d'accompagnement, comme le conseil, le *mentoring* ou encore la formation, etc. À ces tentatives qui visent à réduire, voire à supprimer les ambiguïtés, nous opposons ici une autre analyse, qui considère ces caractéristiques comme inhérentes au coaching. Nous nous efforcerons d'éclairer ces caractéristiques en mobilisant le cadre fonctionnaliste de Merton et de montrer, à partir de l'étude d'un cas, que le coaching remplit généralement plusieurs fonctions, les unes manifestes, les autres latentes, d'autres encore constituant des dysfonctions. Suivant cette approche, les pratiques de coaching se caractérisent donc comme un enchevêtrement, chaque fois spécifique, de fonctions. Nous concluons en étendant cette hypothèse à d'autres pratiques de gestion, telles que le management de la qualité.

Par **Jean NIZET*** et **Pauline FATIEN DIOCHON****

« **C**onfusion », « chaos », « ambiguïté », « électisme » : telles sont certaines des caractéristiques que des acteurs de terrain, mais aussi certains analystes, attribuent volontiers au coaching professionnel (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 ; GARVEY, 2011 ; NATALE et DIAMANTE, 2005), cette pratique d'accompagnement qui a pénétré les organisations occi-

dentales depuis la fin des années 1980. La plupart du temps, une connotation négative est associée à ces termes. L'ambiguïté peut être supprimée, ou

* Professeur de sociologie à l'Université Catholique de Louvain et aux Facultés de Namur (Belgique).

** Professeur associé de management, Menlo College, Californie, chercheur associé, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin - Lyon 3.



tout du moins réduite, par divers moyens : en distinguant le coaching d'autres pratiques, en clarifiant la posture spécifique du coach ou en identifiant différents « modèles » ou « perspectives », auxquels les coachs peuvent se référer dans leur pratique professionnelle (ARNAUD, 2003 ; BACHKIROVA, COX et CLUTTERBUCK, 2010).

Cet article offre un autre regard sur ces ambiguïtés, cette confusion, ce chaos qui caractériseraient le coaching professionnel. À partir de l'analyse secondaire menée au moyen du cadre fonctionnaliste de Merton (1961) d'un cas exemplaire, nous montrerons que ces caractéristiques sont des traits inhérents au coaching. Plus précisément, nous montrerons que les ambiguïtés s'éclairent dès lors que l'on peut établir qu'une pratique de coaching remplit généralement plusieurs fonctions, les unes manifestes, d'autres latentes et d'autres encore négatives – ce que Merton appelle des dysfonctions. Dans cette perspective, les ambiguïtés ne seraient pas des caractéristiques négatives du coaching qu'il conviendrait de supprimer, mais, au contraire, des caractéristiques consubstantielles à cette pratique, qu'il importe de prendre pleinement en compte.

Cet article se compose de quatre parties. La première fera le point sur les reproches d'ambiguïté formulés à l'encontre du coaching, puis relèvera les tentatives proposées tant par les acteurs de terrain que par les analystes pour réduire ces ambiguïtés. La deuxième partie présentera le cadre fonctionnaliste de Merton et fera état des différentes recherches qui ont mobilisé celui-ci, explicitement ou implicitement, pour analyser les pratiques de coaching. La troisième partie procédera à l'analyse secondaire d'un cas de coaching à partir des notions de fonction manifeste, de fonction latente et de dysfonction ; elle illustrera donc l'hypothèse selon laquelle une pratique de coaching remplirait conjointement plusieurs (dys)fonctions. Enfin, la quatrième partie montrera que cette hypothèse de la multiplicité des (dys)fonctions (nous parlons aussi d'« enchevêtrement de (dys)fonctions ») éclaire les ambiguïtés généralement reprochées aux pratiques de coaching ; elle étendra ensuite cette analyse à d'autres pratiques de gestion elles aussi perçues comme présentant des ambiguïtés, comme le management de la qualité.

DIAGNOSTIC DES AMBIGUÏTÉS DU COACHING

Nous montrerons dans un premier temps que le coaching est une pratique d'accompagnement fréquemment qualifiée d'ambiguë ; nous caractériserons ensuite l'évaluation, généralement négative, qui est faite de cette ambiguïté pour examiner, enfin, dans un troisième temps, les réponses qui sont apportées en lien avec le diagnostic fait.

Le coaching, une pratique ambiguë

Après avoir été considéré comme une pratique séduisante et prometteuse, le coaching a rapidement fait l'objet de questionnements, d'interrogations (ROUSSILLON, 2002). Des termes comme « ambiguïté(s) » (au singulier ou au pluriel), « confusion », « chaos », etc., sont aujourd'hui fréquemment associés à cette pratique d'accompagnement. On les retrouve sous la plume de bon nombre d'analystes (qu'ils soient chercheurs et/ou professionnels) qui publient sur le sujet. Ainsi, pour Natale et Diamante, « l'ambiguïté entoure la définition, la méthodologie et les résultats du coaching » (2005 : 361). Sperry (2008) estime, quant à lui, qu'il y a peu de consensus sur la nature du coaching des dirigeants et sur ses fonctions. Se situant d'un point de vue un peu plus large, Seghers, Vloeberghs, Henderickx et Inceoğlu estiment que le marché actuel du coaching se trouve dans un état « chaotique » (2011 : 219).

À côté des analystes, certains acteurs de terrain (coachs, (futurs) coachés, responsables d'entreprises mettant en place des programmes de coaching) emploient des termes similaires en parlant du coaching. C'est ce que montre notamment l'étude de Clegg et de ses collaborateurs (2007) portant sur la manière dont des dirigeants de cabinets de coaching australiens définissent l'identité de leur profession. Les interviewés se disent très préoccupés par le fait que leurs clients potentiels peinent à saisir la spécificité du coaching, car ils distinguent mal cette pratique d'autres formes d'accompagnement. Ainsi, selon une dirigeante, « le public est un peu dans la confusion. Je pense que si l'on parvenait à faire passer une image plus uniforme du coaching, cela aiderait les gens à l'accepter » (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 : 501). La difficulté de faire le *distingo* entre le coaching et d'autres pratiques d'accompagnement se retrouve dans les entretiens que d'autres chercheurs ont menés tant avec des coachés (FATIEN DIOCHON et NIZET, 2012) qu'avec des coachs (DE HAAN, 2008) ; dans les deux cas, c'est plutôt la frontière entre coaching et thérapie qui est mal perçue.

Des évaluations majoritairement négatives des ambiguïtés

Ces appréciations en termes d'ambiguïté, de confusion, de chaos, portent sur différents aspects de la réalité du coaching : certaines pointent la porosité de ses frontières avec d'autres pratiques, d'autres relèvent l'imprécision de ses méthodes ou l'incertitude de ses résultats, d'autres encore portent globalement sur l'état de la profession de coach. Elles ont toutefois en commun, au moins pour la plupart d'entre elles, d'être connotées négativement. Ainsi, pour Natale et Diamante (2005), l'ambiguïté qui entoure le coaching nuit clairement à son efficacité. Les coachs



interrogés par Clegg et ses collaborateurs (2007) estiment, quant à eux, que la confusion dans laquelle se trouvent leurs clients potentiels fait obstacle à l'acceptation et à la diffusion du coaching. Une exception toutefois : Fatien Diochon et Nizet (2012) sont d'avis que les ambiguïtés du coaching permettent une appropriation personnelle spécifique de la part des différents acteurs concernés ; l'évaluation que ces auteurs font de l'ambiguïté est donc (partiellement) positive.

Si elle se vérifiait, la prépondérance des évaluations négatives ne devrait pas nous étonner. Percevoir une réalité comme ambiguë peut en effet poser problème, comme le montrent certains sociologues de la connaissance qui s'intéressent à la manière dont nous « construisons » la réalité qui nous entoure et qui se penchent tout particulièrement sur ces moments « où la réalité quotidienne semble perdre de sa consistance, de sa solidité, de son ordonnancement » (BERGER et LUCKMANN, 1989 : 38). Ces auteurs considèrent que généralement ces moments de confusion ne se prolongent pas (GOFFMAN, 1991) : les acteurs vont, par le langage, tenter de « réintégrer [cette réalité devenue problématique] dans le secteur non problématique de la vie quotidienne » (BERGER et LUCKMANN, 1989 : 39).

Les réactions face aux ambiguïtés du coaching

Rendre la réalité du coaching non problématique : c'est bien ce que l'on observe chez les analystes et les acteurs de cette pratique, qui vont mobiliser un certain nombre de catégories langagières pour tenter de lever la « confusion » et les « ambiguïtés » dont elle est entourée.

Ainsi, en est-il des responsables de sociétés de coaching qui, pour affirmer l'identité de la profession, font continuellement référence à d'autres professions mieux établies – essentiellement la consultance, la thérapie et les formations – qui constituent ainsi des contre-images. Ils opposent alors le rôle de « facilitateur » du coach au rôle d'« expert » adopté par le consultant, ou bien ils disent mettre l'accent, dans leur pratique, plutôt sur le « processus » que sur la « réponse » (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 : 501). De la même manière, certains analystes proposent de distinguer le coaching d'autres « pratiques d'accompagnement » (PAUL, 2004) ou de définir clairement les différentes étapes par lesquelles doit passer toute expérience de coaching (NATALE et DIAMANTE, 2005).

Les tentatives les plus nombreuses pour lever les ambiguïtés, qu'elles soient à visée prescriptive ou analytique, sont toutefois celles qui cherchent à mettre de l'ordre parmi les différentes pratiques de coaching en distinguant, selon les auteurs, les différentes « approches » des coachs (à dominante psychologique, spirituelle, managériale, etc.)

(WESTERN, 2012), leurs « ancrages théoriques » (psychologie humaniste, sociologie interactionniste, etc.) (BRASSEUR, 2009), ou encore leurs « modèles implicites » (modèle clinique, modèle comportemental, etc.) (BARNER et HIGGINS, 2007). Certaines de ces tentatives sont assez sophistiquées. Ainsi, dans leur introduction au *Complete Handbook of Coaching*, Bachkirova et ses collaborateurs présentent une matrice qui, traduite sous forme de tableau, comprend, en lignes, pas moins de treize traditions théoriques et, en colonnes, onze « genres » ou « contextes » (coaching de pairs, coaching d'équipe, coaching assuré par le manager, etc.), ce qui donne plus de cent quarante pratiques différentes (BACHKIROVA, COX et CLUTTERBUCK, 2010). D'autres auteurs font le choix de multiplier les dimensions, imaginant tantôt une pyramide (BRESSER, 2011), tantôt un cube (SEGHERS, VLOEBERGHES, HENDERICKX et INCEOĞLU, 2011). La thèse que nous développerons dans cet article s'opposera à cette manière de voir. En nous appuyant sur les apports du fonctionnalisme, nous chercherons en effet à comprendre les ambiguïtés du coaching, sans pour autant chercher à les réduire.

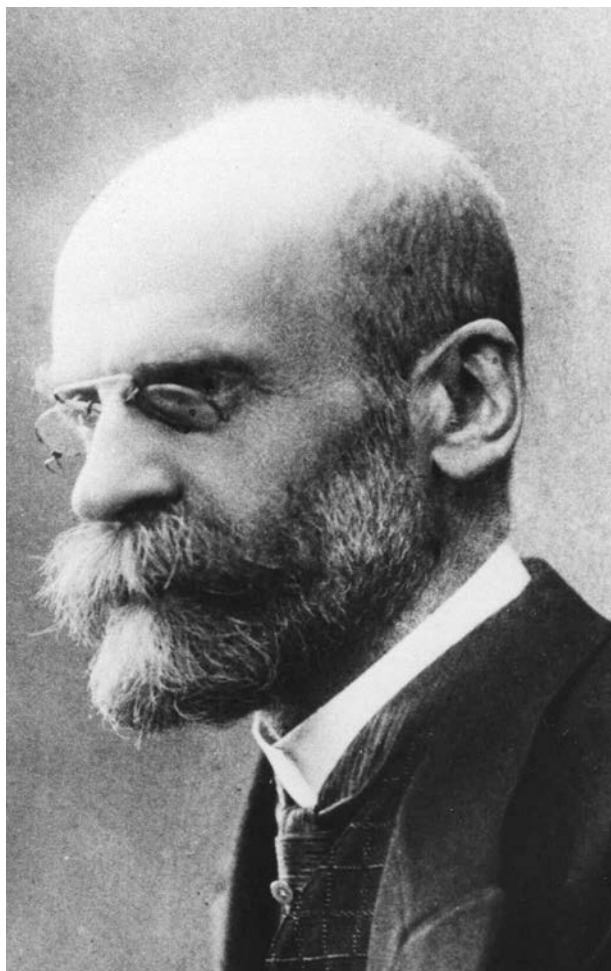
LE CADRE D'ANALYSE DE MERTON ET SON APPLICATION AU COACHING

Le courant fonctionnaliste et les apports de Merton

Le fonctionnalisme est un courant de la pensée sociologique qui tente de comprendre les phénomènes sociaux en identifiant les fonctions qu'ils remplissent dans l'ensemble auquel ils appartiennent. On sait que ce mode de raisonnement trouve ses origines dans les développements de la physiologie, au XIX^e siècle, qui s'intéresse à la manière dont les différents organes du corps contribuent à l'équilibre de l'organisme et à la préservation de la vie. Le fonctionnalisme a notamment inspiré une partie de l'œuvre de Durkheim (1858-1917) et de son école, puis, à partir des années 1930, les travaux de l'anthropologie anglaise (Malinowski et Radcliffe-Brown), puis l'œuvre complexe et ambitieuse de Parsons (1902-1979).

Dans les années 1950 et 1960, Merton propose des développements originaux, qui sont de deux ordres. Il considère, tout d'abord, que tous les phénomènes sociaux ne remplissent pas nécessairement des fonctions positives, autrement dit, qu'ils ne contribuent pas tous à l'équilibre ou à l'adaptation du système dont ils font partie : ils peuvent aussi être dysfonctionnels, c'est-à-dire « réduire l'adaptation ou l'ajustement du système » (MERTON, 1961 : 51). Il consi-

dère, ensuite, qu'à côté des fonctions manifestes dont les conséquences sur le système « sont voulues et reconnues par les participants du système », il existe aussi des fonctions latentes, celles-ci n'étant « ni voulues ni reconnues » (MERTON, 1961 : 50). Fonctions manifestes, fonctions latentes, dysfonctions, telles sont les trois notions principales que nous emprunterons ici à Merton (mais d'autres apports de cet auteur seront toutefois repris et discutés dans le cours de notre analyse).



© L'EIMAGE

de ces travaux utilisent explicitement les notions de fonction et/ou de fonction manifeste, et/ou de fonction latente, et/ou encore de dysfonction (KRAMER, VON ALMEN et STARK, 2007 ; SALMAN, 2008). Mais la majorité d'entre elles adopte des notions plus communes, en parlant d'« apports », ou de « contributions » ou de « bénéfiques » (FELDMAN et LANKAU, 2005) du coaching, ou encore de « réponse », par le biais du coaching, aux « besoins » des organisations (GODIN et GOSSELIN, 2004 ; KRAMER, VON ALMEN et STARK, 2007).



© PUSSENO, B. MARISCALCHI/L'ANARIF/ROGER-VOLLET

JEAN NIZET ET PAULINE FATIEN-DIOCHON

« Le fonctionnalisme est un courant de la pensée sociologique qui tente de comprendre les phénomènes sociaux en identifiant les fonctions qu'ils remplissent dans l'ensemble auquel ils appartiennent. [...] Le fonctionnalisme a notamment inspiré une partie de l'œuvre de Durkheim (1858-1917). [...] Dans les années 1950 et 1960, Merton propose des développements originaux... », portraits du sociologue français Emile Durkheim (1858-1917) et de Robert Merton, économiste américain qui a reçu le prix Nobel d'économie en 2007.

Le coaching : ses fonctions manifestes, ses fonctions latentes et ses (dys)fonctions

C'est à partir des années 2000 que la recherche sur le coaching connaît un fort essor, donnant lieu à une production particulièrement abondante (1). Dans ce vaste ensemble, nous nous sommes penchés sur un corpus particulier : celui des recherches qui traitent des apports du coaching aux organisations qui en bénéficient. Certains

Parmi ces recherches, plusieurs peuvent se rattacher à la notion de fonction manifeste de Merton. On retiendra ici deux thématiques : d'abord celle des recherches qui examinent dans quelle mesure le coaching est mis en œuvre dans le but de promouvoir les changements organisationnels (CLOET, 2007) ;

(1) Ainsi, Grant (2011) observe, en 2011, que 634 articles scientifiques ont été publiés sur le coaching depuis 1937 et que, sur cet ensemble, 74 % l'ont été postérieurement à 2000.

ensuite, celle des recherches, plus abondantes, qui étudient l'impact du coaching sur l'amélioration des performances, qu'elles soient financières (augmentation des profits, réduction des coûts) ou organisationnelles (réduction du *turnover*, réduction des conflits, accroissement de la satisfaction au travail, etc.) (MC GOVERN, LINDEMANN, VERGARA, MURPHY, BARKER et WARRENFELTZ, 2001 ; ANDERSON, 2001 ; WELLER et WELLER, 2004 ; SCHLOSSER, STEINBRENNER, KUMATA et HUNT, 2006 ; MOEN et SAAVIK, 2009 ; etc.).

Le coaching remplit-il aussi des fonctions latentes, à savoir des fonctions qui ne sont ni voulues ni reconnues par les membres du système ? À notre connaissance, une seule recherche aborde cette question. On la doit à Salman (2008), qui parle de « fonction palliative » pour désigner la manière dont le coaching contribue à faire accepter, par des cadres, des réorientations de carrières non souhaitées.

Un certain nombre de recherches se sont penchées sur les dysfonctions du coaching, à partir de deux hypothèses. Selon la première, certains coaches peuvent avoir tendance à prendre en charge des tâches relevant de la hiérarchie et/ou de la direction de l'organisation, ce qui peut avoir des effets négatifs sur le fonctionnement de l'organisation considérée (BERGLAS, 2002). Pour la seconde, le coaching participerait d'une « individualisation », ou encore d'une « psychologisation » des rapports sociaux à l'intérieur des organisations en réduisant les problèmes organisationnels à des dysfonctionnements de nature uniquement individuelle ou psychologique (ALEXANDRE, 2003 ; ENRIQUEZ, 2005 ; TOBIAS, 1996).

Toutes ces recherches, malgré leur grand intérêt, présentent une limitation importante du point de vue de notre interrogation relative aux ambiguïtés du coaching. En effet, la plupart d'entre elles abordent les différentes fonctions séparément, en se focalisant tantôt sur certaines fonctions manifestes, tantôt sur des fonctions latentes, tantôt encore sur des dysfonctions. C'est alors faire abstraction de la complexité des pratiques et du processus de coaching, davantage mis en lumière par certaines recherches (SCHNELL, 2005 ; FATIEN, 2008 ; LEVENSON, 2009). Parmi ces dernières, nous avons sélectionné l'analyse consacrée par Schnell à une expérience d'accompagnement sur une longue durée (cinq ans) par un coach interne de deux dirigeantes d'un Centre d'éducation à la santé rattaché à un important hôpital public, aux États-Unis.

Le coaching : des (dys)fonctions poursuivies conjointement

Divers épisodes de cette expérience narrée par Schnell (2005) révèlent de manière assez éclairante la coexistence de diverses (dys)fonctions. Mais voyons d'abord le contexte dans lequel l'expérience se déroule.

• *Le contexte*

Éric est responsable d'une unité de développement organisationnel rattachée à un grand hôpital public des États-Unis. Dans le cadre de cet hôpital, a été fondé, il y a une dizaine d'années, un Centre d'éducation à la santé dirigé, depuis sa création, par Gloria C., une femme de quarante-cinq ans, fille d'un homme politique connu de la région. Avant de prendre la direction du Centre, elle avait obtenu un doctorat en sociologie, puis occupé un poste à responsabilités dans un service public de santé. Gloria est connue pour ses contacts avec les milieux politiques ; les fonds qu'elle parvient à collecter grâce à ses relations expliquent d'ailleurs en grande partie la croissance importante du Centre, dont le personnel est passé, en dix ans, de cinq à quarante-deux personnes. Elle est moins appréciée pour ses compétences scientifiques, que certains responsables de l'Université trouvent insuffisantes ; par ailleurs, elle est régulièrement rappelée à l'ordre par les services administratifs, qui lui reprochent certaines négligences dans le respect des procédures. À vrai dire, Gloria ne marque pas un très grand intérêt pour les tâches de gestion. Récemment, elle est d'ailleurs parvenue à faire nommer comme directrice adjointe Anne H., qu'elle a rencontrée dans le cadre d'une activité de formation et dont elle a apprécié les conceptions en matière de *leadership*. À l'époque, Anne avait engagé un travail de thèse, qu'elle n'avait pas mené à son terme.

• *Premier épisode : le démarrage*

Six mois après l'engagement d'Anne, Gloria prend contact avec Éric auprès de qui elle se plaint que le Centre a perdu sa « culture familiale » des débuts. Elle sollicite un accompagnement, pour elle et Anne. Elle espère aussi, par cette initiative, redorer le blason du Centre aux yeux de certains responsables de l'Université, qu'elle sait très favorables aux démarches d'innovation et d'amélioration de la qualité. Lors des premières rencontres entre les trois personnes, il apparaît à l'évidence que le Centre manque d'une mission explicite, d'un organigramme clair et de procédures formelles. Éric accepte d'accompagner ces deux personnes à raison d'une réunion par semaine. Démarre ainsi une action de coaching dont les objectifs sont repris dans un document interne intitulé « Répondre aux besoins de base de la direction en matière de management, liés à la croissance rapide que le Centre a connue ; clarifier les rôles et les devoirs en matière de *leadership*, à tous les niveaux de fonctionnement [...] ; accompagner Gloria et Anne dans l'acquisition de compétences en matière de *leadership* » (SCHNELL, 2005 : 5).

Ce premier épisode montre comment, dès le début, les fonctions manifestes du coaching, reprises dans le contrat (soutien au management et développement



du *leadership*, clarification des rôles), s'accompagnent d'une fonction latente : améliorer l'image du Centre auprès des autorités de l'hôpital.

• *Deuxième épisode : réflexion, ou action ?*

Les réunions des premiers mois sont marquées par des échanges intellectuellement très stimulants. « Anne semblait se comporter dans les discussions comme si les séances de coaching étaient des séminaires d'études supérieures (*graduate seminars*). Gloria, de son côté, fit remarquer que les séances l'aidaient à encadrer (*to mentor*) Anne et à assurer son développement (...). Éric commença à s'inquiéter du fait que les deux dirigeantes étaient l'une et l'autre prises par leur processus de réflexion et ignoraient le rôle critique qu'elles avaient à remplir comme actrices dans l'organisation » (SCHNELL, 2005 : 5).

Ce deuxième épisode est significatif de l'ambiguïté qui caractérise les premiers mois de travail. Les deux dirigeantes apprécient ce qui constitue à leurs yeux des séances de coaching et, accessoirement, pour Gloria, ce qu'elle qualifie de mentorat. Ces séances sont positives, fonctionnelles, de leur point de vue. Tel n'est pas le cas pour Éric qui perçoit ces premiers mois d'accompagnement comme une formation avancée, ce qu'il trouve plutôt dysfonctionnel, étant donné la nécessité de prendre à bras-le-corps les problèmes de l'organisation.

• *Troisième épisode : l'intervention du vice-doyen*

Éric reçoit un appel téléphonique du vice-doyen, suite à l'écho qu'a eu celui-ci d'un conseil donné, il y a peu, par Éric aux deux directrices. « Le vice-doyen n'était pas d'accord avec cet avis et il se disait préoccupé du fait que les deux responsables se défaussaient de leurs préoccupations managériales sur Éric, au lieu de les aborder dans le cadre normal de la ligne de commandement » (SCHNELL, 2005 : 5). »

On retrouve ici une dysfonction du coaching – aux yeux du vice-doyen, tout du moins – qui rejoint les analyses de Berglas (2002) citées plus haut en ce qui concerne les risques de voir un coach empiéter sur les responsabilités de la hiérarchie et/ou de la direction de l'organisation. Il est intéressant de mettre cette observation en lien avec une (auto-)critique émise par Éric quelques mois plus tard, par rapport à la manière dont il a travaillé avec Anne et Gloria. Il lui est apparu que les séances très régulières qu'il a eues pendant de nombreux mois avec les deux responsables avaient tendance à réduire la quantité et la qualité des échanges qu'elles avaient avec leurs subordonnés (SCHNELL, 2005 : 11). Nous sommes en présence ici d'une autre dysfonction du coaching, proche de la précédente, puisque l'on voit l'accompagnement court-circuiter en quelque sorte la communication descendante (alors que la dysfonction précédente pointait plutôt le

court-circuit des communications avec les responsables de l'organisation).

• *Quatrième épisode : l'audit et ses suites*

Les questions organisationnelles, que les deux responsables avaient tendance à éluder, réapparaissent de manière brutale avec la décision prise par le doyen de procéder à un audit organisationnel du Centre. Ses conclusions sont assez accablantes pour le Centre et sa direction, ce qui provoque de fortes réactions émotionnelles chez Gloria. Éric essaie d'amener la directrice à prendre en charge les recommandations émises, ce qui lui vaut, de la part de celle-ci, le reproche d'être « depuis longtemps du côté du doyen ». Éric tente, en vain, d'aider Gloria à mieux comprendre et contrôler ses états émotionnels. Gloria s'absente pour un congé de maladie, pendant lequel elle est prise en charge par un thérapeute. Quelques semaines plus tard, elle informe ses collègues qu'elle est atteinte d'un cancer du sein. Elle reste absente dix-huit mois au cours desquels Anne continue à travailler avec Éric. Il est fréquent que lors de leurs rencontres, Éric invite un autre consultant de l'équipe de DO qu'il dirige ; c'est une manière, pour lui, de souligner à nouveau la priorité qu'il convient de donner aux questions organisationnelles.

Ce quatrième (et long) épisode nous paraît dominé par une tension, déjà perceptible antérieurement, entre deux fonctions du coaching : une première, qui met en avant la dimension organisationnelle des problèmes, et une seconde, qui se centre sur la dimension de développement personnel. Éric, qui entend réaliser prioritairement la première fonction, combine, à cette fin, les séances de coaching avec des interventions en matière de développement organisationnel.

• *Cinquième épisode : apparition de difficultés relationnelles entre les deux directrices*

Le retour de Gloria au Centre n'est pas facile à vivre pour Anne. Celle-ci lui reproche de se mettre du côté des cadres du Centre, plutôt que de la soutenir dans ses initiatives. Anne ressent le besoin de prendre momentanément ses distances et de terminer la thèse de doctorat qu'elle avait entamée il y a quelques années. Elle prend un congé de huit mois. À son retour, Gloria admet qu'avec un doctorat en mains, il convient qu'Anne assume désormais la direction du Centre, elle-même prenant le titre de directrice-fondatrice, chargée de la récolte de fonds et des relations extérieures. Malgré cet abandon officiel du poste de direction, Gloria continue à interférer dans des décisions importantes, en particulier en gardant des contacts avec les autorités de l'Université.

Cet épisode est dominé par les difficultés relationnelles entre Anne et Gloria, des difficultés qui sont



prises en charge dans le cadre des séances de coaching. Éric consacre notamment plusieurs séances à explorer avec Anne les émotions qu'elle ressent par rapport à Gloria, depuis le retour de cette dernière. Une nouvelle fonction manifeste du coaching apparaît ici : élucider les tensions, les conflits interpersonnels entre les deux dirigeantes.

- *Sixième épisode : la nouvelle directrice acquiert son autonomie*

Anne reprend contact avec Éric – qu'elle considère désormais comme son « mentor » – pour qu'il l'aide à se différencier de Gloria. Éric propose à Anne de renforcer son autonomie, de deux manières. D'abord, Anne remplacera progressivement des membres du conseil d'administration que Gloria avait amenés avec elle, par d'autres personnes qu'elle recrutera elle-même. Ensuite, elle entreprendra de mettre en place pour le Centre un plan de développement stratégique. Celui-ci impliquera notamment de définir des plans de carrière pour les cadres du Centre.

Apparaît ici une nouvelle fonction manifeste du coaching : permettre à la personne coachée d'acquérir de l'autonomie par rapport à une collègue qui interfère dans sa sphère de responsabilités. Il est notable que dans le cas particulier qui nous occupe, cette fonction induit elle-même d'autres initiatives, comme la mise en place d'une stratégie organisationnelle, la définition de plans de carrière pour les cadres supérieurs, etc. Nous y reviendrons *infra*.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le coaching : un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions

Quel bilan peut-on tirer de cette confrontation entre le cadre mertonien et les recherches sur le coaching ? Au premier repérage proposé plus haut à partir de la littérature, l'analyse secondaire que nous venons de faire de cette expérience d'accompagnement sur une longue durée nous permet d'ajouter de nouvelles (dys)fonctions possibles du coaching : depuis l'amélioration de l'image de l'organisation jusqu'à la formation et le développement personnel des dirigeantes, en passant par la définition de plans de carrière pour les cadres supérieurs, etc.

Lorsqu'il discute la distinction entre fonction (positive) et dysfonction, Merton suggère que « certaines réalités peuvent être fonctionnelles pour certains individus ou sous-groupes, et dysfonctionnelles pour d'autres » (MERTON, 1961 : 52). Cette hypothèse est bien vérifiée ici, puisque l'on voit que certaines fonctions sont considérées positive-

ment par certains acteurs, tandis qu'elles apparaissent négatives aux yeux d'autres acteurs, pour qui elles constituent des (dys)fonctions. Ainsi, par exemple, la fonction formative est positive pour les deux directrices, mais elle est dysfonctionnelle aux yeux du coach et à ceux de certaines autorités universitaires. Et c'est l'inverse que l'on observe pour la fonction de prise en charge des problèmes organisationnels.

Si Merton laisse donc entendre que le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel d'une réalité peut varier d'un individu à l'autre (ou d'un groupe à l'autre), il ne suggère pas qu'il pourrait en être de même pour le caractère manifeste ou latent. Or, cela nous semble être également le cas. Prenons l'exemple de la fonction d'amélioration de l'image de l'organisation. Elle est probablement latente aux yeux de plusieurs des acteurs externes concernés qui ne perçoivent pas l'intention de Gloria, mais ce n'est évidemment pas le cas du point de vue de la directrice elle-même, pour qui la fonction est assurément manifeste. Nous prenons donc sur ce point certaines distances par rapport au cadre fonctionnaliste. Plus généralement, cette étude de cas nous incite à relier, plus que ne le fait Merton, les (dys)fonctions à la manière dont les différents acteurs se représentent, perçoivent, ou encore – nous faisons ici le lien avec la perspective annoncée en introduction – « construisent » la réalité du coaching.

L'analyse nous montre encore combien les (dys)fonctions identifiées sont spécifiques au cas analysé et renvoient à des caractéristiques parfois très particulières du contexte (la croissance de l'organisation) ou des personnes (telle origine familiale, tel problème de santé, tel vécu émotionnel). Elles évoluent d'ailleurs en fonction de ce contexte et de ces acteurs.

Selon nous, cette analyse permet surtout de mieux rendre compte du « flou », des « confusions » ou encore des « ambiguïtés » qui caractérisent le coaching. Elle montre en effet qu'une action de coaching remplit conjointement différentes fonctions (mieux structurer l'organisation et redorer son image ; acquérir de l'autonomie comme directrice et développer des plans de carrière pour les cadres ; etc.) ; certaines sont explicites, pour certains acteurs, mais latentes, pour d'autres ; certaines sont positives pour les uns, et négatives, pour les autres, constituant à leurs yeux des dysfonctions. Et si, comme on vient de le montrer, la plupart des (dys)fonctions repérées apparaissaient très spécifiques au cas analysé, il en va de même, *a fortiori*, de la manière dont elles se combinent, dont elles s'enchevêtrent ; un enchevêtrement qui, par ailleurs, évolue en raison des événements qui affectent les personnes et l'organisation. C'est en ce sens que l'on peut considérer les pratiques de coaching comme étant faites d'un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions.



© Auteur : A. Bonamy, Ph. Coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOR

« Selon les moments et les acteurs, ce sont d'ailleurs les termes de "mentorat", de "formation", voire d'"élaboration de stratégies" ou de "gestion des carrières" qui sont utilisés pour désigner la pratique à l'œuvre, plutôt que celui de "coaching" », lithographie (1914) d'Anatole Bonamy, « Le jeune Télémaque part à la recherche d'Ulysse guidé par Minerve, qui se présente à lui sous les traits de Mentor ».

La transversalité des pratiques de gestion

Nous avons évoqué, en introduction, le fait que les praticiens et les chercheurs veillaient généralement à distinguer le coaching d'autres pratiques. Or, lorsque l'on s'interroge sur la nature de certaines des fonctions identifiées dans l'analyse du cas évoqué ci-dessus, il apparaît que plusieurs d'entre elles relèvent bien davantage d'autres pratiques d'accompagnement, voire d'autres pratiques de gestion, que du coaching. Selon les moments et les acteurs, ce sont d'ailleurs les termes de « mentorat », de

« formation », voire d'« élaboration de stratégies » ou de « gestion des carrières » qui sont utilisés pour désigner la pratique à l'œuvre, plutôt que celui de « coaching ». Ainsi, l'hypothèse de l'enchevêtrement des fonctions va de pair avec ce que l'on peut appeler la « transversalité » de la pratique : faire du coaching, c'est aussi, dans un cas comme celui que nous venons de décrire, faire (à certains moments) de la formation, du mentorat, du développement organisationnel, de la stratégie, etc. Dans quelle mesure ces résultats valent-ils, plus largement, pour d'autres pratiques de coaching que celle

que nous avons pu observer en proposant une nouvelle analyse du cas décrit par Schnell ? Et si nous élargissons encore notre propos, dans quelle mesure ces résultats valent-ils également pour d'autres pratiques de gestion ?

Incontestablement, d'autres pratiques de coaching mériteraient d'être examinées à partir des mêmes hypothèses. Le cas analysé présente en effet plusieurs caractéristiques spécifiques qui peuvent contribuer à multiplier les fonctions et à complexifier leurs relations : il s'agit d'un coaching de deux dirigeants mené sur une longue durée par un coach interne dans le cadre d'une organisation qui passe par des stades de développement différents, etc. Il se présente donc comme un cas « extrême » (HLADY RISPAL, 2002 : 78) du point de vue de nos hypothèses de recherche.

Dans quelle mesure nos résultats valent-ils, par-delà certaines pratiques de coaching, pour d'autres pratiques de gestion ? Divers travaux de recherche peuvent nous amener à penser que cette question appelle une réponse positive. Nous illustrerons brièvement notre propos en nous référant au management de la qualité, tel qu'il est analysé par Segrestin (2004 : 163-195). Comme pour le coaching, les acteurs évoquent l'« ambiguïté », l'« ambivalence », l'« hybridité », la « malléabilité » ou encore les « paradoxes » qui caractérisent les pratiques de management de la qualité (2004 : 167, 176, 185, 194). Par ailleurs, les analyses proposées par l'auteur peuvent également être relues à partir de l'hypothèse de l'enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions. Outre des fonctions explicites (mieux contrôler les processus dans les entreprises ; renforcer la sécurité des échanges entre partenaires des réseaux et la confiance qu'ils s'accordent ; etc.), le management de la qualité remplit aussi des fonctions latentes et des (dys)fonctions.

Un exemple de fonction latente : dans certaines circonstances, la certification qualité n'améliore en rien des relations réciproques durables constitutives des partenariats ; bien au contraire, elle rend les firmes offeuses interchangeable aux yeux de la firme cliente et permet à cette dernière de maintenir une relation marchande fluide. Autrement dit, le management de la qualité contribue alors à « défaire le partenariat, à force d'accroître la mobilité des acteurs sur les marchés » (SEGRESTIN, 2004 : 179). Autre exemple de fonction latente : lorsque l'organisation qui applique la qualité partage une culture éloignée de celle-ci, ou lorsqu'elle dispose de peu de moyens – ce sera souvent le cas des PME – elle peut viser à obtenir la certification « au plus juste » : en affichant des procédures qui n'ont pas de rapport avec l'activité réelle de l'entreprise (SEGRESTIN, 2004 : 183-185). Ce second cas de figure illustre aussi la notion de dysfonction, dans la mesure où cette certification de façade représente des coûts pour l'entreprise, sans présenter les avantages d'un réel contrôle des processus, ce que la qualité totale est pourtant censée assurer.

CONCLUSION

Dans un contexte où praticiens et chercheurs pointent (voire dénoncent) les ambiguïtés du coaching, cet article a mobilisé le cadre fonctionnaliste de Merton pour tenter de donner un sens à ces ambiguïtés. Un premier examen des recherches portant sur les apports du coaching aux organisations, s'il révèle différentes fonctions du coaching, ne nous aide pas vraiment à penser l'ambiguïté de celui-ci, dans la mesure où les fonctions y sont analysées séparément. Une seconde démarche, qui procède, quant à elle, à l'analyse secondaire d'un cas de coaching décrit dans la durée, se révèle plus satisfaisante. En effet, elle révèle une multiplicité de (dys)fonctions se combinant d'une manière spécifique. Ceci nous conduit à éclairer les ambiguïtés du coaching à partir de l'idée que celui-ci est constitué d'un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions. Nous montrons en outre que le coaching peut se combiner avec d'autres pratiques d'accompagnement ou de gestion, comme le mentorat, le conseil, le tutorat, le développement organisationnel, la gestion des carrières..., ce qui nous amène à parler d'une transversalité du coaching. Ces deux hypothèses de l'enchevêtrement et de la transversalité permettent également de comprendre les ambiguïtés d'autres pratiques de gestion, comme nous le montrons avec l'exemple du management de la qualité. De manière plus générale, notre approche consiste à éviter de dissoudre les ambiguïtés des pratiques de gestion pour, au contraire, tenter d'en saisir la complexité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALEXANDRE (G.), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE (J.), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 193-202, 2003.
- ANDERSON (M.C.), "Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching", *MetrixGlogal*, november, n°2, 2001.
- ARNAUD (G.), "A Coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting", *Human Relations*, vol. 56 (9), pp. 1131-1154, 2003.
- BACHKIROVA (T.), COX (E.) & CLUTTERBUCK (D.), "Introduction", in COX (E.), BACHKIROVA (T.) & CLUTTERBUCK (D.), *The Complete Handbook of Coaching*, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Los Angeles, Sage, pp. 1-20, 2010.
- BERGER (P.) & LUCKMAN (T.), *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1989.
- BERGLAS (S.), "The very real dangers of executive coaching", *The Harvard Business Review*, June, pp. 87-92, 2002.

- BRESSER (F.), "The coaching pyramid: an integrated model setting out the heart and context of coaching in organizations", *Coaching at Work*, May/June, vol. 6, n°3, pp. 44-47, 2001.
- CLEGG (R.), RHODES (C.) & KORNBERGER (M.), "Desperately seeking legitimacy: organizational identity and emerging industries", *Organization Studies*, vol. 28, n°4, pp. 495-513, 2007.
- CLOET (H.), « Le coaching : un O.V.N.I. », *Revue Internationale de Psychosociologie. Le coaching entre psychanalyse et problem solving*, vol. XII, n°27, pp. 39-62, 2007.
- DE HAAN (E.), "I struggle and emerge: critical moments of experienced coaches", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, n°1, pp. 106-131, 2008.
- ENRIQUEZ (E.), « Le coaching, symptôme de l'organisation », in SFCoach (dir.), *De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels. Le coaching, phénomène de société*, Paris, Le Manuscrit, pp. 159-169, 2005.
- FATIEN (P.), « Des ambiguïtés de maux/mots du coaching », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°6, Les ambiguïtés de la relation d'aide, pp. 193-211, 2008.
- FATIEN DIOCHON (P.) & NIZET (J.), *Le Coaching dans les organisations*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2012.
- FELDMAN D. (C.) & LANKAU (M.), "Executive coaching: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, vol. 31, n°6, pp. 829-848, 2005.
- GARVEY (B.), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring*, Sage, 2011.
- GODIN (J.) & GOSSELIN (A.), « Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif », Conférence prononcée lors du Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), Québec, 2004.
- GOFFMAN (E.), *Les Cadres de l'expérience*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1991.
- GRANT (A.M.), *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*, May, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia, 2011.
- HLADY RISPAL (M.), *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Perspectives marketing », 2002.
- KRAMER (J.), VON ALMEN (F.) & STARK (H.), "Hidden Agendas in Beratungs-und Veränderungsprozessen", *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, vol. 38, n°3, pp. 234-246, 2007.
- LEVENSON (A.), "Measuring and maximizing the business impact of executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 61, n°22, pp. 1-39, 2009.
- MCGOVERN (J.), LINDEMANN (M.), VERGARA (M.), MURPHY (S.), BARKER (L.) & WARRENFELTZ (R.), "Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment", *The Manchester Review*, vol. 6, n°1, pp. 1-9, 2001.
- MERTON (R.), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Il., Free Press, 1961.
- MOEN (F.) & SAAVIK (E.), "The effect from executive coaching on performance psychology", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, n°7, 2, pp. 31-49, 2009.
- NATALE (S.M.) & DIAMANTE (T.), "The Five Stages of Executive Coaching: Better Processes Makes Better Practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n°4, pp. 361-374, 2005.
- PAUL (M.), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- ROUSSILLON (S.), « Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social? », *Management & Conjoncture Sociale*, n°615, été, p. 65-74, 2002.
- SALMAN (S.), « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies Pratiques*, n°17, pp. 43-54, 2008.
- SCHLOSSER (B.), STEINBRENNER (D.), KUMATA (E.) & HUNT (J.), "The coaching impact study: measuring the value of executive coaching", *International Journal of Coaching in Organisations*, vol. 4, n°3, pp. 8-26, 2006.
- SCHNELL (E.R.), "A case study of executive coaching as a support to mechanism during organizational growth and evolution", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 57, pp. 41-56, 2005.
- SEGHERS (J.), VLOEBERGHIS (D.), HENDERICKX (E.) & INCEOĞLU (I.), "Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, pp. 204-211, 2001.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.