

# LE COACHING, RÉVÉLATEUR ET VECTEUR DE NOUVEAUX MODES DE RÉGULATION SOCIALE EN ENTREPRISE

**Analyses de pratiques et retours de terrain**

*Philippe VERNAZOBRES<sup>1</sup>*

Le coaching est une pratique innovante (Cloët, 2003) d'intervention sur les relations des individus avec leur travail et leur environnement organisationnel et humain<sup>2</sup>. L'émergence même et la diffusion rapide de cette pratique nous interpellent en tant que chercheur et que praticien. Ainsi que nous l'indique G. Amado (2002, p. 113) : « le coaching est devenu un véritable phénomène social dont la croissance ne manque pas d'interroger ». C'est donc en tant que pratique de management que nous allons interroger le développement du coaching, en portant plus particulièrement notre attention sur ses impacts en termes de régulation sociale en entreprise.

A ce jour, la majorité des informations disponibles sur le coaching émane des coachs et est publiée dans des communications professionnelles - articles et ouvrages - qui ont pour objectif de promouvoir et de « normer » leurs pratiques. Ils y mettent souvent en avant la finalité humaniste de ces pratiques énoncée en termes de développement personnel, mais évoquent également une contribution à la performance, en phase avec les attentes des entreprises. Pour aller au-delà du constat de cette tension, souvent mise en

---

<sup>1</sup> Professeur de Management, Responsable du Département « Management, Communication et Carrière », Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP), Coach et formateur de Coachs (Université Paris VIII), Doctorant en Gestion des Ressources Humaines. Sujet : Introduction du coaching aux politiques de GRH – université Paris XII. [Philippe-vernazobres@enscp.fr](mailto:Philippe-vernazobres@enscp.fr)

<sup>2</sup> Nous retiendrons provisoirement la définition du coaching proposée par Société Française de Coaching : "le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels"

avant dans la littérature académique (Brunet, 2004 ; Sepulchre et Jardat, 2003 ; Roussillon, 2002...) entre les objectifs humanistes du coaching et les attentes utilitaristes des entreprises, notre démarche a consisté à investiguer les pratiques des entreprises utilisatrices. Cette démarche exploratoire a pour objectif d'objectiver et de questionner les pratiques de coaching prescrit dans les entreprises qui supposent l'intervention d'un tiers – le coach – dans la relation entre la personne coachée et l'organisation. L'intervention de ce tiers ne peut être considérée comme anodine. Quelles sont donc les finalités du coaching en tant que pratique managériale, et au-delà, quel est son impact sur les modes de régulation sociale ?

Nous essaierons de répondre à cette question en interrogeant le coaching en tant que dispositif de régulation sociale (I), puis en mettant cette interrogation à l'épreuve du terrain, à travers les résultats d'une enquête menée à ce sujet auprès des sociétés du CAC 40 (II). Sur la base d'une étude de cas tirée de notre pratique, nous explorerons un aspect particulier de ce nouveau mode de régulation qu'est la fonction médiatrice du coaching (III).

Cet article a donc pour finalité de mettre en évidence ce que les entreprises font et attendent du coaching afin de contribuer à éclaircir ce que signifie ce nouveau « marqueur social » (Minvielle 2002 ; cité par Bayad et Persson, 2005).

### **I – Le coaching révélateur d'un nouveau mode de régulation sociale. Contrôle social ou médiation sociale ?**

Nous l'avons dit, le discours sur le coaching oscille en permanence entre humanisme et utilitarisme gestionnaire. Le coaching pose donc la question fondamentale de l'adaptation réciproque entre l'individu et l'organisation, et s'inscrit donc dans une logique de régulation sociale. O. Piriou (2005, p. 58) le situe clairement dans ce champ : « les questions que posent les sciences sociales à l'égard du coaching sont celles de la tension entre les ambitions de libéralisation du sujet et les contraintes d'une organisation sociale ». Ainsi que nous l'indique E. Iconzi (2005, p.1), « le concept de régulation sociale est une notion polysémique ». Mais le titre de sa publication, « La régulation sociale : un concept au centre du débat récurrent sur la place relative de l'acteur et du système dans l'organisation des rapports humains en société », constitue déjà une définition générique.

C'est bien cette place relative de l'acteur et du système dans l'organisation des rapports humains qu'interrogent le coach et le coaché au cours de leurs séances de travail, notamment dans l'approche systémique du coaching, revendiquée largement par la profession et explicitée par J.A. Malarewicz (2003).

Le coaching s'insère donc bien dans le champ de la **régulation sociale** puisqu'elle s'inscrit dans son processus et dans sa finalité. Serait-il un dispositif de **médiation**<sup>3</sup> entre l'individu et l'organisation, assurant le développement et les intérêts des deux, ou plutôt une pratique de gestion de la ressource humaine au service du **contrôle social**<sup>4</sup> dans l'entreprise ?

- On peut, en effet, voir dans le coaching essentiellement un **moyen de contrôle social de l'organisation sur les individus**. Dans ce cas, l'organisation ferait l'économie de son adaptation aux individus. C'est la thèse défendue par Dominique-Anne Michel (2003, p.3) : « le coaching vise à obtenir un changement de comportement de l'individu profitant à l'organisation sans se poser la question de l'organisation elle-même ». Le danger est de demander uniquement à l'individu de se sur-adapter aux conditions exigeantes, voire stressantes de son travail ; alors que le stress au travail peut être envisagé comme un symptôme de dysfonctionnement de l'organisation et non de la personne. Sepulchre et Jardat (2003, p. 41) posent clairement la question : « Le psy n'évite-t-il pas à l'organisation de travailler sur elle-même, en l'entretenant dans l'illusion que les problèmes individuels sont la cause des difficultés organisationnelles ? ». C'est aussi le point de vue de Valérie Brunel (2004, p. 24) qui nous indique, qu'avec l'essor des démarches de développement personnel en entreprise, « la

---

<sup>3</sup> Au sens global d'introduction d'un agent médiateur, c'est-à-dire d'un tiers facilitateur qui va jouer un rôle de résolution de tensions dans un corps social. Nous pouvons retenir la définition globale du ROJAQ (Regroupement des Organismes de Justice Alternative du Québec) citée par Lemaire et Poiras (2004, p. 22) : « La médiation, [...], est un processus qui amène les personnes à réaliser qu'elles sont en mesure de prendre leurs responsabilités. Cette démarche [...] rehausse leur estime de soi, tout en contribuant à développer un sens d'appartenance à la communauté dans laquelle elles vivent ».

<sup>4</sup> Au sens de J. Barreau (1999, p. 103) qui évoque, au sujet du contrôle social, « la nécessité de contraindre ou d'inciter des salariés, dont les intérêts ne convergent pas avec ceux de la direction, à œuvrer pour la réalisation des objectifs définis par cette dernière ».

réflexivité doit porter sur le sujet et sur les conditions de son adaptation à l'environnement plutôt que sur une remise en cause de l'organisation du travail ». Dans cette optique, le coaching pourrait même constituer un frein à l'évolution de l'organisation.

Nous n'allons pas multiplier les références relatives à cette analyse du coaching, envisagé comme un processus de contrôle social, tant elles sont nombreuses, notamment chez les sociologues.

- On peut également voir dans le développement du coaching une manifestation de la prise en compte des individus par les organisations et **d'une médiation entre les intérêts individuels et organisationnels**. Ainsi, Sylvie Roussillon (2002, p. 65) explique son développement par le fait que « ce ne sont plus les individus qui doivent s'adapter aux règles et aux structures, [mais] l'organisation qui doit tenir compte des individus pour les attirer et les mobiliser ». Elle ajoute (p.72) : « C'est une démarche qui renvoie à la primauté des personnes sur les acteurs ou les systèmes, dans leur impact sur la vie réelle de l'entreprise ». Au-delà de cette mise en évidence de la prise en compte des individus par l'organisation, elle introduit la dimension médiatrice du coaching en considérant qu'il ne se substitue pas forcément à un travail sur l'organisation mais peut en être complémentaire (p. 66) : « Le coaching répond à ce besoin d'agir sur les personnes les plus influentes et les plus visibles, en complément de l'action sur les structures ». Elle n'est donc pas dans la négation de la visée adaptative aux besoins de l'entreprise mais considère que ce mode de régulation sociale fait la part belle à la personne. Dans le même ordre d'idées, Valérie Brunel (2004, p. 19), au-delà de ses analyses précédentes, nous indique : « Le modèle managérial intègre ainsi la double contrainte qui consiste à permettre l'évolution vers une autonomie accrue tout en assurant les adaptations locales et la coordination, et en gardant le contrôle nécessaire sur les salariés », puis (p. 48) : « Ce principe de médiation entre l'individu et l'organisation doit s'entendre comme un processus dialectique, marqué par des influences réciproques ». Nous avons donc retenu l'hypothèse de cette fonction médiatrice du coaching entre les intérêts individuels et organisationnels et l'avons mise à l'épreuve d'une étude exploratoire de terrain<sup>5</sup>. Dans ce contexte, F. Georges, cadre dirigeant d'un

---

<sup>5</sup> Cette étude qualitative exploratoire a été menée, de mai à décembre 2004 auprès des sociétés du CAC 40, dans le cadre de notre recherche doctorale consacrée à l'intégration du coaching aux pratiques de GRH. Nous avons mené des entretiens

grand groupe industriel du secteur pharmaceutique, coaché et prescripteur de coaching, nous a très bien décrit cette fonction médiatrice du coaching, en nous parlant de la manière dont il le situe par rapport à la fonction managériale:

*« De toute façon, le management consiste toujours à obtenir que les personnes fassent ce qui va dans l'intérêt de l'entreprise. Mais le coaching le leur fera faire par « manipulation-adhésion » plutôt que de manière autoritaire. Tout système de contrôle est manipulateur et par définition l'entreprise est un collectif qui a besoin de contrôler les actions individuelles pour les rendre cohérentes et les faire tendre vers des objectifs communs. Le coaching est sans doute un mode de contrôle plus acceptable, plus respectueux des individus et moins douloureux que l'autoritarisme traditionnel. À partir du moment où l'on admet que l'entreprise crée un fort système de contraintes sur l'individu, le coaching permet de mieux les supporter en créant une distance nécessaire entre ces contraintes et la personne coachée. En conscientisant et en explicitant ces contraintes, elles sont souvent mieux acceptées, intégrées et non vécues comme une pression insupportable pour l'individu. Elles deviennent un élément objectif de la relation à l'entreprise ».*

Ces deux lectures de la finalité du coaching – adaptation de l'individu à l'organisation et prise en compte de l'individu par l'organisation – sont donc possibles et le coaching participerait donc à un double processus d'individuation et de socialisation. Nous pouvons donc conclure provisoirement que le coaching s'inscrit bien dans un processus de régulation sociale et qu'il a une fonction médiatrice.

Dans la suite de cet article, nous allons, en triangulant différentes données – des éléments de résultat de notre étude<sup>6</sup> et l'analyse d'un cas tiré de notre pratique - investiguer de manière exploratoire cette question du coaching

---

semi-directifs auprès de parties prenantes au coaching (prescripteurs, coachs, coachés, responsables RH) et administré un questionnaire auprès des responsables du coaching de ces sociétés.

<sup>6</sup> *Op. Cit.*

envisagé comme une pratique médiatrice dans les processus de régulation sociale en entreprise.

## **II – Les pratiques de coaching dans les grandes entreprises. La question de la régulation et du contrôle social à l'épreuve du terrain.**

Ainsi que nous l'indiquent Dietrich et Pigeyre (2005), les règles en entreprise « sont indispensables au fonctionnement de l'action collective et contribuent à organiser le travail, à coordonner et à contrôler les travailleurs », (p. 75). Le terme de régulation concerne la production des règles et « le maintien des équilibres entre acteurs aux intérêts divergents », (p. 79). Ces règles sont diverses, et au-delà des règles formelles (juridiques et administratives), on observe des règles de gestion, plus informelles et construites par l'interaction des acteurs. Nous allons parmi cette deuxième catégorie de règles, privilégier celles qui ont trait à la gestion du travail des personnes coachées, essentiellement des managers.

### **A – Les modes contemporains de régulation sociale.**

Les pratiques contemporaines de régulation sociale et de contrôle social font largement appel aux concepts de réflexivité et de compétence (Brunel, 2004 ; Barreau, 1999 ; Dietrich, 2000, 1997...) qui reviennent à instrumentaliser la personnalité des individus, au-delà des compétences techniques qu'ils apportent à l'organisation. La compétence correspond ainsi à la capacité à développer des comportements adaptés en situation professionnelle<sup>7</sup>. A. Dietrich (2000) précise : « La compétence sert à définir de nouvelles formes d'appropriation de l'homme à l'emploi. [...] Elle décrit essentiellement une relation de convenance. [...] Est compétent celui qui convient ». Ainsi, Minvielle (2002, p. 254) s'interroge concernant les liens du coaching avec cette conception de la compétence : « Le coaching peut parfois correspondre à des manières de "mise à la norme" des comportements et des manières de faire attendues [par l'organisation] ».

---

<sup>7</sup> Voir à ce sujet, les analyses développées par Philippe Zarifian, notamment dans son ouvrage "Le modèle de la compétence" (2001).

Concernant ces formes contemporaines de régulation sociale, J. Barreau, nous rappelle (1999, p. 106) que dans l'entreprise post-taylorienne, l'autonomie des salariés est mise en avant et cultivée comme une valeur essentielle. Mais elle ne signifie pas, comme la sémantique pourrait le laisser entendre, la négation du contrôle social, elle peut même être un instrument au service d'une forme plus subtile de contrôle. Elle précise en effet : « le système d'incitation devient plus subtil et plus complexe. Ainsi, le salarié qui a intériorisé les contraintes, cherche à atteindre les objectifs fixés pour bénéficier [...] des promotions, des augmentations de salaire [...] » dans un contexte de « mise en concurrence des salariés qui se comportent comme des travailleurs indépendants et doivent démontrer leurs compétences pour s'assurer une certaine stabilité de l'emploi dans l'entreprise ». Et elle désigne l'épuisement psychologique et le stress comme limites à cette idéologie de la responsabilisation par l'autonomie et la performance individuelle. Or c'est précisément ce que propose le coaching : aider à atteindre ses objectifs et à développer ses compétences. Dans sa dimension plus humaniste, il peut être une aide pour concilier performance et mieux être au travail, une sorte d'antidote au stress et à la fatigue psychologique. Valérie Brunel, (2004, p.10) va dans le même sens : « les pratiques de soi<sup>8</sup> visent d'une part à individualiser l'individu et d'autre part à adapter ses comportements. Sur ces deux versants s'opère une force de régulation sociale » et elle précise (p. 11) au sujet de ces pratiques dont relève le coaching, qu'elles : « constituent une nouvelle forme de régulation subtile et peu coercitive ». Elle ajoute (p. 85), à propos des théories qui sous-tendent ces pratiques<sup>9</sup>, « ces théories psychologiques sont réintégrées dans la pensée managériale et servent sa cause, c'est-à-dire la production d'un individu adapté à son rôle dans l'organisation ». Nous allons confronter ces analyses aux résultats de notre étude de terrain.

---

<sup>8</sup> Cette expression désigne chez l'auteur les pratiques plus ou moins instrumentalisées de développement personnel dans l'entreprise qui ont pour point commun de faire appel à la réflexivité.

<sup>9</sup> Essentiellement la psychologie humaniste et la psychologie cognitivo-comportementale.

**B – Le positionnement du coaching par rapport à ces nouveaux modes de régulation sociale : éléments de résultat d’une enquête menée auprès des sociétés du CAC 40.**

**Cadre méthodologique.**

L’étude, dont des éléments de résultat sont reproduits dans cet article, a été réalisée dans le cadre de notre recherche doctorale, auprès des sociétés du CAC 40. Nous les avons considérées comme un objet d’étude pertinent pour étudier le développement des pratiques de coaching. Ainsi, nous ne pouvons nullement affirmer que les résultats obtenus sur les sociétés du CAC 40 sont représentatifs des pratiques des sociétés françaises. Ils témoignent néanmoins de la situation et des évolutions en cours dans les grandes entreprises. Donc, même si nous avons appliqué une démarche de recueil de données de type quantitatif - choix d’un ensemble d’entreprises à interroger et administration d’un questionnaire -, notre recherche est de type qualitatif puisque nous avons retenu un objet d’étude pertinent mais non représentatif d’une population globale. Nous pouvons donc considérer les sociétés du CAC 40, d’un point de vue méthodologique, comme une étude de cas, à l’instar de ce que propose Richard Déry (2001, pp.7-9).

Nous avons mis au point un questionnaire, à partir d’une revue de la littérature, d’études parues sur les pratiques de coaching en France et d’entretiens avec des professionnels (Responsable du développement des R.H., prescripteur de coaching, coach externe et cadre dirigeant coaché). Il a été administré de juin à décembre 2004 auprès des responsables des services R.H. des sociétés. Au-delà, des entretiens semi directifs ont été menés avec certains d’entre eux afin d’obtenir une information plus qualitative. Nous avons obtenu 23 questionnaires exploitables (soit un taux de 57,5% par rapport à notre échantillon).

Nous avons retenu certains éléments de résultats de cette étude (*Verbatims*<sup>10</sup> des entretiens et résultats de l’enquête) afin de mettre en

---

<sup>10</sup> Les *Verbatims* reproduits renvoient à des entreprises toutes listées dans l’indice CAC 40 au second semestre 2004, que nous désignons par des lettres et que nous avons regroupées par secteur, pour des raisons de confidentialité :  
[A], [B] Entreprises du secteur des services de type financier (Banques ou

évidence les rapports qu'entretien le coaching avec les modes de régulation et de contrôle social que nous venons d'expliciter.

Concernant l'alignement des comportements, que J. Barreau pointe derrière les discours sur l'autonomie<sup>11</sup>, un de nos interlocuteurs [A] nous indique :

*« Le coaching entraîne plus d'efficacité et crée de la valeur car il conduit à plus de coopération, moins de confrontations, plus de décisions, moins de stress, plus de délégation, plus de développement des collaborateurs ».*

Au-delà, ce qui revient le plus souvent dans les entretiens est l'idée d'une utilisation ponctuelle du coaching – mais de plus en plus intégrée aux politiques de GRH - face à des difficultés spécifiques rencontrées par les personnes, liées ou non à des situations problématiques.

Si on adopte une démarche de type « analyse de contenu » des entretiens menés, deux pôles de signifiés ressortent autour des signifiants « difficultés, problèmes, situations délicates » d'une part et « adaptation, amélioration » d'autre part.

- Ainsi, dans le champ «difficultés/ problèmes/situations délicates», on peut relever :

[B] *« Le coaching vise souvent à mieux faire face à des conflits, à des difficultés relationnelles. Il permet de prendre du recul ».*  
[F] *« Le coaching est utilisé ponctuellement et est destiné à une population de managers en difficulté ou en posture délicate. Il a pour objectif d'obtenir des résultats en aidant les personnes à passer un cap difficile Il constitue souvent une béquille ».*

---

compagnies d'assurance).

[C] Entreprise du secteur automobile (Constructeurs et équipementiers).

[D], [E] Entreprises du secteur des biens de grande consommation.

[F], [I] Entreprises du secteur des biens industriels.

[G], [H] Entreprises du secteur des services aux particuliers.

<sup>11</sup> L'autonomie est très présente également dans le discours des coachs et bon nombre d'entre eux la présente comme l'objectif ultime du coaching.

[G] « *Le coaching tire sa valeur ajoutée de sa capacité à créer de l'enthousiasme, à donner le sentiment que l'entreprise est présente en situation de difficulté* ».

- Autour des idées d'« Adaptation/amélioration », on peut relever :

[C] « *On cherche à développer la compétence, l'adéquation à l'entreprise, à la situation* ».

[D] « *L'efficacité du coaching tient à sa capacité à améliorer la confiance en soi, à obtenir une meilleure intégration dans l'entreprise* ».

[E] « *On ne négocie pas avec une organisation qui est désincarnée et composée de hard (procédures) et de soft (culture, valeurs). C'est la personne qui doit s'adapter. Mais le coaching n'est pas axé sur cette adaptation, mais sur la performance et le développement personnel* ».

- Certains discours font la synthèse de ces différentes finalités :

[H] « *C'est un outil RH utilisé en fonction des besoins, sans pour autant l'appliquer systématiquement à une population. Il vise avant tout à améliorer la relation managériale, à aider, accompagner les individus en difficultés* ».

[I] « *Le coaching ne développe pas réellement des compétences, mais du comportemental. Il est très lié à une situation sur laquelle on recherche la performance de la personne* ».

L'idée globale qui ressort de ces *Verbatims* est qu'en l'absence de problèmes réels ou potentiels, on prescrit rarement du coaching. Excepté pour deux entreprises sur vingt-trois. En effet, un interlocuteur a déclaré utiliser le coaching de manière courante à destination des "Haut Potentiel", et un autre le décrit comme une pratique systématique lors des prises de poste (actions de coaching interne<sup>12</sup>).

Nous allons à présent investiguer cette question de la régulation et du contrôle social à travers des éléments de réponse à notre questionnaire.

---

<sup>12</sup> Pratiqué par un consultant salarié de l'entreprise.

**Q1 : Sur la base des pratiques de votre groupe, quelles sont les raisons du développement du coaching ?**

Un besoin de support et d'écoute.  
Un besoin de s'adapter aux changements.  
Un besoin de s'adapter à la complexité et aux exigences croissantes des postes.  
Un besoin de développement de compétences.  
Un besoin de développer des leaders qui feront la différence.  
Palier les carences de management.

1  
1  
1

*Les répondants pouvaient citer plusieurs réponses. Les % expriment donc des fréquences cumulées.*

Le développement des compétences est la première motivation - 26 % des réponses. De plus, la deuxième - 23% pour le besoin de s'adapter aux exigences des postes - correspond à la notion de "compétence" au sens sociologique du terme (Maggi, 2003), à savoir la capacité à être performant à travers l'adéquation au poste. Les besoins de compétence(s) représentent donc 49% des réponses citées. Or, ainsi que nous l'indique A. Dietrich (2000) en faisant référence à De Terssac et Dubois, « La compétence est l'instrument d'un processus de codification qui [...] met en forme et en ordre la réalité sociale du travail. Il s'agit toujours finalement de prévoir, de prescrire, de standardiser et de contrôler ».

Viennent ensuite des arguments centrés sur les autres besoins de l'organisation : favoriser l'adaptation aux changements (19%) ou développer des leaders (17%). Par contre, les arguments centrés sur la personne, tels que le besoin de support et d'écoute sont beaucoup moins cités (13%). Les arguments expliquant le développement du coaching correspondent donc essentiellement à des besoins organisationnels relevant de la régulation sociale.

**Q2 : Quels sont les objectifs précis visés par vos actions de coaching ?**

Centrés sur la personne	Leadership et image du manager (1) Amélioration de sa communication (2) Gestion du stress et des émotions (3) Dépassement d'un obstacle professionnel Développement du potentiel professionnel
Centrés sur le poste	Accompagnement sur un enjeu fort (4) Conduite du changement (5) Prise de poste ou de fonction (6) Développement de carrière Evolution dans un environnement multiculturel Gestion de conflits managériaux

*Réponses : nombre de fois citées.*

Si nous considérons les objectifs qui ont été cités au moins 10 fois, nous pouvons les classer en deux catégories :

> Des objectifs d'amélioration du potentiel professionnel des personnes coachées (1,2,3) en suscitant chez elles l'émergence et le développement de comportements adaptés aux situations qu'elles rencontrent dans leur travail.

> Des objectifs d'accompagnement ou de soutien (4, 5, 6) de la personne coachée à un moment clé de son parcours ou face à une situation délicate, afin qu'elle puisse adopter des comportements adaptés permettant le dépassement de cette situation.

Ces résultats confirment nos constats précédents.

#### **A quels niveaux se décident les actions de coaching ?**

Au niveau du comité de Direction	1
Au niveau des services R.H.	18
Au niveau de l'encadrement des personnes coachées	10
Au niveau de l'individu	1

*Réponses : nombre de fois citées.*

Majoritairement, c'est l'entreprise par l'intermédiaire des services RH qui décide des actions de coaching ; ce qui en fait clairement un outil de Gestion des Ressources Humaines. L'encadrement est également

déterminant. Ceci confirme que le coaching est une pratique prescrite, orientée vers le développement de la ou des compétence(s) qui relève de ces deux niveaux de décision. Par contre l'individu n'est pas réellement décideur. Le coaching n'est donc pas un outil disponible à la discrétion du salarié et au service de ses besoins de développement. Ceci valide notre hypothèse et situe le coaching dans le cadre des pratiques de contrôle social.

La visée adaptative du coaching centrée sur l'individu, par un travail de réflexivité caractéristique des modes contemporains de régulation sociale, est donc très présente dans les résultats de cette étude. Et cela n'est d'ailleurs pas a priori dévalorisant pour les coachs et leurs pratiques. L'important pour la profession est d'être au clair avec le rôle organisationnel assigné au coaching qui a plus, pour l'instant, une fonction de régulation sociale et de contrôle social de comportement prescrits, qu'une fonction de développement personnel des individus. Cette fonction, qui s'inscrit cependant en filigrane des intentions des entreprises, n'est pas forcément absente des effets du coaching. A travers un travail sur des difficultés professionnelles et leur dépassement, le coaché peut développer son potentiel et pourquoi pas travailler son développement personnel<sup>13</sup>. C'est ce qu'exprime très bien un de nos interlocuteurs :

[B] « *L'entreprise veut avant tout un retour sur investissement. Mais les personnes coachées peuvent aussi allier des objectifs personnels avec ceux de l'entreprise. S'il y a développement personnel, il vient de surcroît* ».

Il situe bien le coaching dans le champ de la médiation entre l'entreprise et ses salariés et reprend un principe cher aux psychanalystes<sup>14</sup>. C'est cette fonction de médiation que nous allons investiguer à présent.

---

<sup>13</sup> Dans certaines approches actuelles des compétences, le développement personnel est considéré comme une véritable compétence professionnelle et pourrait donc faire dans ce cas l'objet des visées primaires du coaching. Cette conception pose les questions de l'instrumentation de la personne et de l'extension du concept de compétences.

<sup>14</sup> En référence à l'expression "la guérison vient de surcroît" de Sigmund Freud, reprise par Jacques Lacan. Il voulait dire ainsi que l'analyste ne place pas la guérison comme finalité première de sa pratique même s'il y a bien sûr des

### **III – Le coaching, un processus de régulation sociale à la fonction médiatrice.**

P. Fatien (2005, p. 517) nous indique : « La démocratisation du coaching professionnel s'appuie sur la médiation que cette pratique managériale semble apporter dans une entreprise [...] qui exige compétitivité et flexibilité. Dans cette médiation, le coaching se présente comme un dispositif contractuel et relationnel, incarnant le rôle d'un tiers ».

C'est cette dimension du coaching que nous allons investiguer à travers une revue de la littérature sur la médiation et un cas de coaching issu de notre pratique.

#### **A – Exploration du concept de médiation dans le champ de la régulation sociale et liens avec le coaching.**

La médiation est un processus « de résolution et de gestion alternative des conflits [...], de recomposition pacifique des relations humaines » qui s'est développé depuis une vingtaine d'années, aux Etats-Unis, puis en Europe, selon Luison et Maria Valastro (2004, p.3). De même, ainsi que nous l'avons vu, les entreprises font appel au coaching dans des situations problématiques, sinon conflictuelles, qui doivent être résolues.

Nous pouvons, afin de questionner plus avant les liens entre médiation et coaching, raisonner sur la définition de la médiation proposée par J.M. Fritz (2004, p. 9) : « La médiation, un processus de non-confrontation, semi-structuré et créatif dans lequel un ou plusieurs individus impartiaux aide(nt) les parties en conflit, est liée à plusieurs disciplines et est disponible dans plusieurs types de cadres différents ». Cette définition du processus de médiation pourrait tout a fait correspondre à celle du processus de coaching, si l'on fait abstraction du terme "conflit" ou qu'on l'entende, dans un sens plus symbolique et extensif, comme la nécessité de concilier des intérêt ou des points de vue potentiellement divergents. C'est ce processus de conciliation que met en avant la Société Française de

---

objectifs de soin dans la cure analytique.

Coaching (2006) dans certains articles de sa charte de déontologie qui positionnent de fait le coaching comme une action médiatrice<sup>15</sup>.

*Art. 2.3 - Demande formulée*

Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.

*Art. 3.3 - Equilibre de l'ensemble du système*

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

De même, selon Luison et Maria Valastro (2004, pp. 2-3), « La médiation sociale [est un processus] se déroulant dans un lieu reconnu par les acteurs comme indépendant, en présence d'un tiers neutre - un médiateur - les assistant selon un ensemble de règles partagées par tous les participants ». Cette définition est proche de ce qui se passe en coaching : le choix d'un lieu neutre (le cabinet du coach), la présence d'un tiers neutre (le coach), et le respect de règles acceptées par tous (contrat tripartite en coaching qui pose le cadre et qui est signé le coach, le coaché et le prescripteur). Par contre, ce qui peut différencier les deux pratiques sont les modalités et la fréquence de confrontation des parties qui peuvent être régulières en médiation. En coaching, le coach, le prescripteur et le coaché sont réunis au départ lors du cadrage de la mission, puis à la fin pour faire un bilan. Il arrive également parfois qu'une rencontre soit organisée par le coach avec le prescripteur en cours de mission pour recadrer celle-ci ou pour procéder à une évaluation intermédiaire. Par contre l'organisation et ses représentants ont leur place en permanence dans les échanges entre le coach et le coaché en tant que tiers absent, mais extrêmement présent, surtout si le coach investigate de manière systémique les relations réelles et symboliques

---

<sup>15</sup> Dans son dossier de presse, la même association précise : « le coaching bénéficie à la personne et à l'entreprise. En tant que méthode destinée à révéler les potentiels d'un individu [...], le coaching se place au point de croisement entre le développement de l'individu et celui de l'entreprise. Il permet à une personne [...] d'améliorer ses propres performances pour mieux répondre à la demande de l'entreprise, soucieuse de son efficacité ».

entre la personne et son environnement professionnel. Ces mêmes auteurs précisent en outre, (p. 5) : « La médiation devient ainsi un "processus du temps présent"[...] réintroduisant le sujet et son expérience, concourant à soutenir un retour du sensible dans l'espace social [...] ». Ces éléments pourraient tout à fait s'inscrire dans la réalité d'un processus de coaching qui se déroule dans l' « ici et maintenant » et qui fait appel à l'intervention du facteur humain dans sa dimension sensible, selon les principes de la psychologie humaniste de C. Rogers (1998).

J.M. Fritz (2004, p. 9) précise : « Le médiateur peut être, par exemple, un spécialiste des négociations ouvrières, un sociologue clinique [...] ou un avocat [...] ».

### **Pourrait-on rajouter le coach à la liste ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous allons, sur la base d'un cas tiré de notre pratique, voir si nous repérons des éléments constitutifs d'une médiation dans cette mission de coaching.

### **B – Analyse du cas de Didier D. : la dimension médiatrice du coaching à l'épreuve des faits.**

Nous allons exposer le cas de Didier D.<sup>16</sup>, que nous avons accompagné au cours de l'année 2005. Nous avons sélectionné ce cas car il est représentatif des enjeux en termes de médiation que nous rencontrons fréquemment dans notre pratique ou que nous constatons dans celle de nos confrères lors de groupes d'échange de pratiques ou de supervision.

Didier D., chercheur confirmé, est responsable de la veille technologique et des partenariats scientifiques de la filiale européenne d'une grande
---

---

<sup>16</sup> Nous rapportons ici des éléments d'une mission de coaching que nous avons terminée. Nous avons retenu les éléments du cas utiles pour investiguer la dimension médiatrice du coaching. Nous avons en outre transposé le cas dans un autre contexte et rendu anonymes les protagonistes afin que l'organisation et la personne coachée ne puissent pas être identifiées, conformément à la charte de déontologie à laquelle nous adhérons. Par contre, les éléments du processus de coaching (chronologie, rôles des différentes parties, verbatims...) sont fidèlement reproduits.

entreprise du secteur des équipements professionnels. Son rôle consiste à suivre les évolutions scientifiques afin de définir les axes de recherche futurs, à initier des coopérations scientifiques avec des laboratoires (Universités, PME et "Start up") et à repérer des opportunités d'acquisition d'entreprises. Il a fait une bonne partie de sa carrière dans cette entreprise et doit prendre sa retraite dans deux ans.

Fin 2004, le nouveau Directeur de la filiale nous contacte pour une mission de coaching. Il nous indique que Didier D. entretient des relations privilégiées avec de nombreux directeurs de laboratoires de recherche, si bien qu'il devient un interlocuteur incontournable qui écarte ses collègues de ce type d'activité. Ainsi, la majorité des liens technologiques de l'entreprise reposent sur lui. Il nous fait également état de « *comportements manipulateurs* » ainsi que de difficultés relationnelles avec son entourage. Par contre, les partenaires externes « *l'adorent* ». Son patron le qualifie de caractériel et nous adresse une demande de coaching assortie de deux objectifs : l'aider à « *assouplir son caractère* » et faire en sorte qu'il accepte de partager le pouvoir avec des plus jeunes. Un entretien plus approfondi fait apparaître une demande latente qui est de faciliter son futur départ à la retraite afin qu'il ne "sabote" pas ces contacts avant son départ.

Nous avons là les ingrédients initiaux d'un besoin de médiation, à savoir les intérêts divergents entre l'organisation, représentée par son directeur, et le coaché. Des éléments de contrôle social sont également très présents puisque la demande de la Direction est de "normer" les comportements de Didier. D.

Nous avons dans un premier temps refusé cette mission en expliquant au Directeur qu'en l'état actuel, sa demande ne peut faire l'objet d'un coaching. En effet, au-delà du fait que la demande est manipulateur (assouplir son caractère), Didier D. ne va pas accepter de rentrer dans un processus de coaching si son patron ne lui fixe pas un objectif clair à atteindre. Le coach aurait dans ce cas une position privée de sens aux yeux du coaché. Nous envisageons deux scénarii : soit son directeur le confronte sur le fait que son attitude pose problème et qu'il doit modifier certains comportements (cela suppose qu'il exprime cela en compétences à développer), soit il modifie ses attributions et il le lui annonce. Ceci afin que le coaching démarre sur un objectif clair : acquisition de nouvelles compétences relationnelles ou prise de nouvelles attributions.

Après quelques mois, le Directeur nous recontacte. Il a opté pour la solution 2, estimant que Didier D. serait incapable d'entendre qu'il doit acquérir de nouvelles compétences relationnelles. Il propose donc de lui confier un projet de *Knowledge Management*<sup>17</sup> et lui propose un coaching pour l'accompagner dans ses nouvelles attributions afin de développer de nouvelles compétences pour fédérer ses partenaires autour du projet.

Nous nous assurons auprès du Directeur qu'il est prêt à annoncer clairement sa décision à Didier et lui demandons une rencontre à trois pour que cette décision soit reformulée en notre présence afin de tester l'adhésion de Didier à la démarche. Nous investiguons également la demande cachée du directeur. Le pari qu'il fait est que Didier D. puisse s'investir dans ces nouvelles attributions et donc accepter plus facilement de partager ses fonctions actuelles. Nous l'informons que nous ne pouvons nous engager sur cet "agenda caché", que nous allons simplement accompagner le client dans ses nouvelles attributions, et que dès lors que nous aurons rencontré Didier, nous ne lui transmettrons plus aucune information sur le contenu des séances, pour des raisons de déontologie.

Lors de la rencontre à trois avec Didier, le Directeur indique les objectifs du coaching. Nous présentons notre manière de travailler et indiquons au coaché qu'il doit décider lui-même s'il a envie de travailler avec nous sur cette mission. Il se lance immédiatement dans un monologue dithyrambique sur le coaching, qui le fait penser au sport et dans lequel il est prêt à s'investir. Il conviendra de voir au fil des séances ce qu'il y a réellement derrière cet enthousiasme affiché. Quelques jours plus tard, Didier D. confirme son accord et un contrat tripartite est établi.

Cette phase a consisté à "cadrer" la mission de la manière la moins ambiguë possible pour éviter au maximum les manœuvres d'instrumentalisation ultérieure dont nous pourrions faire l'objet de la part du Directeur.

---

<sup>17</sup> Il s'agit globalement d'un système de gestion des connaissances qui permette la capitalisation des savoirs et des expériences, ainsi que le partage des connaissances.

Au cours des séances, Didier fait rapidement preuve de jugements critiques vis-à-vis de l'organisation, de la Direction et de ses collègues. Il sait pertinemment que l'organisation a besoin de lui et fait preuve de beaucoup de véhémence dans ses propos. Au fil des séances, le travail d'élaboration autour de ses doléances fait son effet, et il commence à identifier dans ses comportements des attitudes qui ne facilitent pas son travail et qui peuvent lui nuire dans sa mission de *Knowledge Management* qu'il dit prendre à cœur malgré le manque de coopération qu'il perçoit chez ses collègues.

Il nous demande régulièrement « *Je ne vois pas pourquoi on m'a prescrit ce coaching...* », en forme de questionnement. Notre réponse consiste à lui renvoyer la question en lui demandant ce qu'il en pense. Il a fini par nous dire qu'il « *s'agitait beaucoup* » et que ses comportements étaient à l'origine de bien des « *désagréments* » qu'il rencontrait au travail. Sur cette base, nous avons fait un travail sur ses compétences relationnelles, en liaison avec ses nouvelles attributions.

Au bout de quelques mois, le Directeur lui annonce qu'il va falloir qu'il partage avec des collègues ses attributions de veille technologique et cela le déstabilise fortement. Il accepte cependant ce partage de pouvoir et cela nous permet de faire un grand pas dans le coaching.

Il nous écrit dans un mail : « *Nos entretiens sont toujours d'un grand réconfort pour moi et je suis certain que vous m'aidez à trouver un espace de tranquillité en laissant les personnes s'agiter autour de moi. Je voudrais être spectateur de tout cela et non pas essayer de changer les choses et les gens. Je pense que mes actions seront alors beaucoup plus efficaces* ».

Nous avons convenu que ce qu'il avait exprimé constituait sa demande personnelle et qu'elle était tout à fait compatible avec celle de l'entreprise.

A la même période, le Directeur à qui je ne transmettais aucune information sur le contenu des séances, me transférait un mail assez véhément que lui avait envoyé Didier avec le commentaire suivant : « *Pour information. Voici un exemple de résistance au changement. [...] A discuter au téléphone* ».

Cette évolution du coaching montre bien que le travail réflexif lui a permis de pointer seul les difficultés relationnelles que lui reprochait son patron. Nous sommes bien dans un processus de médiation puisque c'est le coaching qui lui a permis de se dire ce qui était indicible entre le Directeur et lui.

Nous voyons également que le coach se trouve dans un "tir croisé" de trafics d'influence entre les deux parties. Le respect strict des principes de confidentialité et de neutralité permet de rester le plus possible dans la position d'impartialité citée dans la littérature sur la médiation.

Ensuite, le travail sur le rapprochement des demandes permet de concilier les points de vue divergents des acteurs. De même, en « réintroduisant le sujet dans son expérience », on permet un « retour du sensible dans l'espace social »<sup>18</sup>.

Au cours des dernières séances de coaching, Didier nous a dit spontanément qu'il pensait à des projets pour sa retraite, dans les années à venir. Nous avons décidé de travailler à la fois sur son vécu professionnel et sur ses projets personnels. Un nouvel espace de réflexion s'ouvrait pour lui.

Le Directeur nous a indiqué qu'il le trouvait plus conciliant, plus distancé vis-à-vis de son travail, mais qu'il restait « *difficile* » et qu'il « *continuait à s'agiter* » dans certaines circonstances. Il a fallu lui rappeler que le coaching n'avait pas pour objectif de changer les individus, mais uniquement de les accompagner dans une phase délicate de leur parcours professionnel.

En fin de coaching, nous avons fait un bilan. Didier se trouvait changé et « *métamorphosé* » par rapport à la distance qu'il prenait vis-à-vis de son travail. Le Directeur a fait le constat de changements comportementaux qui facilitaient sa participation à de nouveaux projets et sa contribution aux objectifs l'entreprise.

Nous ne savons pas aujourd'hui ce qu'il adviendra de Didier et de son projet de *Knowledge Management*, ni quelle sera son attitude au moment de prendre la retraite. Ce coaching lui a permis de se sentir moins en tension et en difficulté au niveau professionnel. La Direction a trouvé des marges de manœuvre dans la gestion de sa politique de recherche. C'est donc bien de médiation qu'il s'agit, au-delà des bénéfices éventuels de développement pour le coaché et de gestion des ressources humaines pour l'entreprise. Nous pouvons émettre l'hypothèse que si le niveau de communication entre Didier et son manager avait été meilleur et que si les

---

<sup>18</sup> Propos de Luison et Maria Valastro au sujet de la médiation. *Op. Cit.*

contraintes liées à leurs postes et à leurs intérêts d'acteurs leur avaient permis de dialoguer, le recours à un coach n'aurait pas été nécessaire.

Ce cas n'a pas de prétention universaliste pour expliciter ce qui se joue dans un coaching. Il est très représentatif de la fonction médiatrice du coaching. Certaines missions sont plus axées sur le développement de compétences ou de potentiel. Néanmoins, notre expérience nous a confronté au fait que cette dimension médiatrice est présente à des degrés divers dans tout coaching. Il ne s'agit point d'assimiler une mission de coaching à une pure mission de médiation, mais simplement de considérer que le coaching joue de fait un rôle de médiateur entre l'entreprise prescriptrice et le coaché.

## **Conclusion**

Nous avons mis en évidence dans cet article que les pratiques de coaching prescrit en entreprise s'inscrivent dans des processus de régulation sociale qui sollicitent de plus en plus l'individu et sa personnalité, instrumentalisée en termes de compétence. Il vise l'adaptation de l'individu à son contexte professionnel et lui donne également des moyens de l'influencer. Il s'inscrit ainsi plutôt dans la synthèse d'une conception sociologique qui met en avant le jeu individualiste des acteurs (M. Crozier) et d'une conception plus structuraliste (E. Durkheim).

Le coaching remplit à la fois des fonctions de contrôle social dans sa version moderne, axée sur l'intégration de normes agissant sur les comportements, et des fonctions de médiation entre les individus et leur environnement professionnel (travail, hiérarchie, organisation). Il a à voir avec un processus d'« endorégulation » qui fait intervenir un tiers-médiateur.

Les analyses de Michel Aglietta, considèrent que le capitalisme a survécu par la capacité de ses mécanismes de régulation à induire des compromis (Iconzi ; 2005, p.2). Le coaching s'inscrit dans ces mécanismes au niveau des entreprises.

La prise en compte de cet aspect de la réalité peut permettre aux coachs de mieux appréhender la portée de leurs pratiques et de continuer à travailler à leur structuration et à l'élaboration de règles déontologiques évitant une instrumentalisation outrancière de leurs interventions.

Ceci ne signifie pas pour autant que le coaching ne puisse contribuer au développement des individus. Les personnes coachées citent d'ailleurs souvent le développement personnel comme un des effets de la démarche. Certains particuliers y ont également recours à titre individuel dans cet objectif.

Dès à présent, certaines entreprises affichent le développement des individus comme un des objectifs du coaching, indépendamment de toute situation problématique. Nous pouvons appeler les coachs à être attentifs à ce que le coaching soit aussi utilisé à ces fins plus qu'à celles de suradaptation des individus, à l'instar de B. Rappin (2005) qui pose la question du nécessaire réenchâtement du coaching qui ne doit pas renoncer à ses visées humanistes.

### **Bibliographie**

- Amado G. (2002), « Le coaching ou le retour de Narcisse », in « Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives », *Cahiers du Laboratoire de changement social n°7*, Editions L'Harmattan, Paris, pp. 113-120.
- Barreau J. (1999), « Contrôle et autonomie des salariés, analyse historique, théorique et pratique », in Actes 10<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, La GRH : Contrôle et Autonomie, Tome 1, pp. 103-109.
- Bayad M. et Persson S. (2005), " Le coaching au service de la transformation managériale", in *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 11, N° 25, Automne, p. 63-91.
- Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*, Editions La Découverte, Paris.
- Cloet H. (2003), « Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants », in *Actes Congrès AGRH*, Tome 1, pp.767-792.
- Déry R. (2001), « La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie », in Martinet A.-C., Thiétart R.-A., *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, pp. 7-25.
- Dietrich A., Pigeyre F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Editions Repères la Découverte, Paris.

- Dietrich A. (2000), « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, n°5.
- Dietrich A. (1997), " La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et Comprendre- Annales des Mines*, n° 49, septembre, 1997, pp. 71-82.
- Fatien P. (2005), « De nouvelles règles du « je » pour l'organisation exposée à la mondialisation ? », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3 N° 2, Octobre, pp. 488-523.
- Fritz, J.M. (2004), « Derrière la magie: Modèles, approches et théories de médiation », *Esprit critique, Revue internationale de sociologie et de sciences sociales, Dossier Thématique : La médiation sociale, résolution alternative des conflits et reconstruction des liens sociaux*, Vol.06, Été 2004, N°.03, pp. 9-16.
- Iconzi E. (2005), « La régulation sociale : un concept au centre du débat récurrent sur la place relative de l'acteur et du système dans l'organisation des rapports humains en société », in Cahiers de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, n°1-2005, ESG-UQAM, Montréal.
- Lemaire E., Poitras J. (2004), « La construction des rapports sociaux comme l'un des objectifs des dispositifs de médiation », *Esprit critique, Revue internationale de sociologie et de sciences sociales, Dossier Thématique : La médiation sociale, résolution alternative des conflits et reconstruction des liens sociaux*, Vol.06, Été 2004, N°.03, pp. 17-29.
- Luisson L., Maria Valastro O. (2004), « Du processus aux pratiques de médiation », *Esprit critique, Revue internationale de sociologie et de sciences sociales, Dossier Thématique : La médiation sociale, résolution alternative des conflits et reconstruction des liens sociaux*, Vol.06, Été 2004, N°.03, pp. 3-8.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès Editions Toulouse.
- Malarewicz A. (2003), *Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, Editions Pearson Education France, Collection Village Mondial, Paris.
- Michel D.A. (2003), « Extension du domaine de la psy », *Expansion Management Review N° 110, septembre*, p.3.

- Minvielle Y. (2002), « Le coaching, nouveau marqueur social », in Forestier G., *Regards croisés sur le coaching*, Editions d'organisation, Paris, pp. 249-255.
- Piriou O. (2005), « Risques et scénarios d'avenir du coaching en France », *Actes 1<sup>er</sup> congrès SFC : Le coaching, phénomène de société*, Editions Le Manuscrit, Paris, pp. 47-72.
- Rappin B. (2005), *Le réenchantement du coaching*, Editions Charles Antoni L'originel, Paris.
- Rogers C. (1998), *Le développement de la personne*, Editions Dunod, Paris. Edition originale (1961), *On becoming a Person*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Roussillon S. (2002), « Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? », *Management & Conjoncture Sociale N° 615*, pp.65-74.
- Sepulchre T., Jardat R. (2003), « Coaching : sur les Sentiers de la gloire ? » *Expansion Management Review*, N° 110, pp. 40-47.
- Société Française de Coaching (2006), Dossier de Presse. Page consultée le 25 mars 2006. [http://www.sfcoach.org/presse\\_sfcoach.pdf](http://www.sfcoach.org/presse_sfcoach.pdf)
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.