

Des ambiguïtés des mots/maux du coaching

Pauline FATIEN

Notre activité de chercheur nous a conduites à formuler un constat partagé par H. Dufau et F. Perdriset (2005) : l'évocation du coaching suscite presque toujours de fortes réactions émotionnelles, de l'ordre de la répulsion, du doute, ou de l'enthousiasme inconditionnel. Ces positionnements spontanés trouvent des échos dans les publications récentes sur le coaching en entreprise. D'un côté, des ouvrages normatifs vantant les mérites d'une pratique qui offrirait de nouvelles solutions managériales signant l'obsolescence de méthodes plus traditionnelles (Albert, Émery, 1999), d'un autre côté des essais interrogeant le professionnalisme des coachs et leur rôle dans les organisations. É. Fourès (2004) décrit alors les « dérapages, abus, déboires » du coaching conduisant à des « dégâts », Williams parle des « périls », S. Berglas des « vrais dangers » du coaching alors que P. Desgraupes et J.-M. Morin cherchent à en éclairer les « faces cachées » (2007). Des universitaires se penchent sur les « limites » (Persson-Gehin, 2005) d'une pratique, en « tension » permanente quand elle tente de résoudre des « paradoxes » organisationnels (Roussillon, 2002), ne pouvant s'abstraire d'« effets pervers qui guettent la pratique » (Amado, 2002). Le recours organisationnel au « souci de soi » foucauldien pourrait être le support des nouvelles ascèses de la performance (Pezet, 2007), véhiculant en entreprise un pouvoir « pasto-

ral » de direction de conscience (Brunel, 2004). Radicaux, R. Gori et P. Le Coz (2006) sont sans concession vis-à-vis de ce qu'ils considèrent être un nouvel outil de contrôle social. Ces positionnements ne peuvent qu'interroger une pratique qui semble se définir par la négative (Dufau et coll., *op. cit.*).

C'est pourquoi notre étude se propose tout d'abord de comprendre la nature et les fondements des doutes formulés sur le coaching, pour ensuite proposer de donner un sens aux ambiguïtés de la pratique que nous associons au « flou » qui l'entoure. Pour cela, nous nous appuyons sur la littérature managériale et universitaire ainsi que sur une étude que nous avons menée sur les discours du coaching, saisis au travers de sites Internet de coachs et de définitions qu'en donnent ses praticiens dans la littérature managériale essentiellement. Notre méthodologie est détaillée dans l'encadré ci-dessous.

Pour éclairer notre questionnement sur les ambiguïtés du coaching, nous commencerons par la présentation du discours du coaching, axée sur les objectifs et modalités de la pratique (*Les mots du coaching*). Nous poursuivrons par l'analyse de ce discours pour mettre en avant et interroger les « maux » du coaching dont ses « mots » seraient porteurs (*Les maux du coaching : analyse des ambiguïtés d'un discours*). Nous discuterons alors d'une certaine « utilité » des ambiguïtés du coaching.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi d'appréhender les doutes formulés à l'égard du coaching à partir de l'analyse de certains de ses discours proposés à de potentiels clients. De cette manière, nous cherchions à appréhender ce que perçoit du coaching une personne qui s'interroge sur un éventuel recours à cette pratique. Nous nous sommes alors appuyées sur des sites Internet offrant du coaching ainsi que sur des définitions de la pratique extraites de la littérature managériale essentiellement. Pour le choix des sites Internet, nous avons cherché à nous rapprocher du potentiel comportement d'un futur client de coaching qui chercherait *via* Internet un coach a priori « sérieux », « professionnel » : nous sommes partie de l'annuaire de l'une des trois principales associations françaises de coachs, la Société française de coaching, qui a procédé à une récente mise à jour de sa base de données. Parmi les 187 coachs référencés en février 2008 dans cet annuaire Internet, environ 1/4 possédaient un site Internet. Nous avons alors retenu les 44 sites mentionnant le terme de « coaching » et l'explicitant, puis procédé à leur analyse de contenu. Pour l'étude centrée sur les définitions du coaching, nous nous sommes basée sur le travail doctoral de Sybil Persson-Gehin (2005) qui a recensé les 53 définitions du coaching parues entre 1992 et 2003 ; un client potentiel à cette période-là aurait

ainsi forcément rencontré l'une d'entre elles, et bon nombre sont restées identiques aujourd'hui. 26 définitions sont issues d'ouvrages sur le coaching, 13 de témoignages ou plaquettes de praticiens, 6 de la presse professionnelle, 4 de la littérature managériale, 3 de la littérature académique.

Nous avons réalisé une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977) des bénéficiaires du coaching et de la manière dont les coachs proposaient au client de les atteindre. À l'aide du logiciel NVivo, nous avons d'abord réalisé un repérage des thèmes et sous-thèmes émergents à l'aide d'une première sélection de définitions et de sites. Ensuite, nous avons repris l'ensemble des entretiens pour les coder d'après les thématiques retenues.

LES MOTS DU COACHING : DERRIÈRE DES PRATIQUES HÉTÉROGÈNES, UN HOMOGÈNE POSITIONNEMENT ADAPTATIF

Notre présentation du discours du coaching se centre sur ses bénéficiaires et bénéficiaires professés, ainsi que sur les modalités énoncées d'exercice de la pratique. Le travail sur les définitions sera plus particulièrement mobilisé pour l'étude des bénéficiaires alors que celles des bénéficiaires professés et des modalités de la pratique reposeront sur les deux supports (sites Internet et définitions).

L'hétérogénéité à lire derrière des attentes variées

Les bénéficiaires du coaching : individu/organisation/les deux ?

Quels sont les destinataires professés du coaching ? Comment les bénéficiaires doivent-ils se répartir entre l'individu et l'organisation ? Notre analyse a permis de mettre en avant une certaine hétérogénéité dans les discours, organisée en quatre catégories de principaux bénéficiaires énoncés :

– *L'organisation*, l'individu apparaît comme une variable intermédiaire (6)¹.

« Le coaching est un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'*empowerment* des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance. »

– *L'individu* avant tout, quel que soit son cadre, personnel ou professionnel (6).

1. Le(s) chiffre(s) entre parenthèses indique le nombre de définitions qui se rapportent à la catégorie parmi les cinquante-trois définitions analysées. Ici six définitions sur cinquante-trois se rapportent à la catégorie « organisation ».

« Le coaching aide une personne à trouver ou à retrouver sa cohérence personnelle. »

– *L'individu et/ou l'organisation* indistinctement, sans privilégier l'un ou l'autre ; ils peuvent être articulés ou non (7).

« Le coaching pourrait bien être une demande qui préfigure les demandes de demain : axée sur la découverte de voies de progrès, basée sur le volontariat et l'engagement, au service de la personne et de l'entreprise. »

– *L'individu dans son cadre organisationnel* (34).

« 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. »

Sphère privée/professionnelle ?

Lorsque les définitions du coaching mentionnent l'individu comme explicite bénéficiaire, nous avons cherché à creuser la sphère (privée ou professionnelle) qui était visée. De nouveau, nous pouvons mettre en avant quatre catégories de définitions :

– *Privé* où il ne semble pas exclu que les bénéficiaires soient d'ordre uniquement privé (2).

« Le coaching est avant tout l'opportunité d'un rendez-vous avec soi-même au travers de la manière dont nous nous représentons les choses. »

– *Professionnel* où les bénéficiaires sont d'ordre essentiellement professionnel (37).

« Le coaching est un métier d'accompagnement de quelqu'un dans l'action, dans le but d'améliorer sa performance au sein de l'entreprise en misant sur son potentiel de développement. »

– *Deux* où les deux sphères privée et professionnelle sont explicitement visées (5).

« Le coaching est un processus pédagogique centré sur l'apprenant pour une prise de position en rapport avec un ou des objectifs et avec la connaissance de soi. »

– *?* où l'ambiguïté domine sur la sphère ouvertement visée (9).

« Un coach est un professeur qui donne des leçons particulières, un répétiteur, un entraîneur sportif, et le coaching est l'entraînement suivi avec un coach. »

Les bénéficiaires du coaching

La nature des bénéficiaires du coaching est extrêmement variée. La très forte variété de promesses a pu être organisée autour de deux familles selon que l'aide vise la personne pour l'amélioration d'une situation *via* des activités de gestion (gérer, maîtriser, développer, améliorer, optimiser, résoudre) et d'action (changer, réussir, agir, obtenir des résultats) ou la personne elle-même *via* des actions cognitives (discerner,

décider, évaluer, réfléchir, anticiper), sociales d'intégration ou de recherche de bien-être et d'équilibre.

Ainsi la présentation des bénéficiaires et bénéfices professés dans le coaching nous permet de voir que le développement organisationnel visé *in fine* dans la majorité des discours s'appuie sur le développement individuel à des degrés plus ou moins forts, par le levier du développement de compétences sociales, cognitives, réflexives et pratiques. L'articulation repose donc sur une médiation ² (le coaching vise l'un des développements en priorité, l'autre apparaissant comme conséquence de l'autre ou comme une variable médiatrice) ou une synergie ³ (les développements peuvent être identiques et conjoints). Analysons maintenant comment le coaching définit sa contribution à l'organisation.

Un homogène appel à l'adaptation individuelle

Une réponse adéquate par l'adaptation au contexte

Cette contribution semble tout d'abord passer par le positionnement du coaching comme une réponse (sinon la réponse) adéquate parce que adaptée au contexte actuel.

Pour cela, le discours sur le coaching s'appuie tout d'abord sur la description d'un contexte présenté comme difficile, du fait de sa complexité et de son caractère changeant, qui d'une part convoque les individus personnellement, et d'autre part appelle une gestion spécifique des situations par un accompagnement adapté.

« L'évolution des organisations, la demande de performance, la complexité des situations nous sollicitent sans cesse davantage. »

« Les mutations et la complexité que vivent les organisations obligent les responsables et leurs équipes à clarifier leur façon d'accompagner le changement. »

Ce discours peut s'appuyer sur des figures de style comme l'accumulation pour accentuer l'impression de difficultés :

« Face à la solitude du manager, une charge de travail harassante, la course à la performance, un emploi du temps éclaté, la difficulté de se confier à son entourage... »

« Face à ce genre de challenges professionnels, difficiles mais somme toute assez fréquents, un manager est généralement seul. Seul pour analyser, pour élucider, pour choisir, pour décider. Seul pour garder les pieds sur terre et la tête froide en cas de réussite.

2. Ainsi le coaching « aide à retrouver du plaisir dans l'exercice de son métier et donc à gagner en efficacité » ou aide à « développer les comportements adaptés au service de votre stratégie et de votre organisation ».

3. Alors le coaching se situe au « croisement du développement de l'individu et de celui de l'entreprise », « pour un meilleur épanouissement et une plus grande efficacité ».

Seul aussi pour tenter de se remettre en question et assumer la responsabilité en cas d'échec. Heureusement, l'entreprise comprend de plus en plus tout le bénéfice qu'il y a à sortir de cet isolement pour assurer les pas du décideur dans l'exercice de ses responsabilités, grâce à l'alliance de travail avec un coach externe. »

Dans ce dernier exemple, la première affirmation à la fois reconnaît l'importance des difficultés mais les relativise dans le même temps. Ces difficultés semblent donc « légitimes » et la recherche d'une aide normale, mais elles ne paraissent pas insurmontables, notamment par un accompagnement. À la lecture, l'accumulation de situations difficiles crée comme un état de panique, et le terme « heureusement » produit une rupture, introduisant le coach presque comme un sauveur ! On peut aussi noter le processus de personnification du contexte qui est à l'œuvre : le contexte devient sujet des phrases, comme s'il était lui-même prescripteur autonome et que les personnes étaient soumises à ce « monstre froid ». Ces éléments ne sont pas sans évoquer les caractéristiques du pouvoir dans les organisations hypermodernes reposant sur des systèmes abstraits et réticulaires de règles (Pagès, Bonetti, Gaulejac et Descendre, 1979).

Cette non-remise en question du contexte qui devient force prescriptive se traduit par le positionnement du coaching comme une « réponse ».

Le coaching est la réponse efficace pour faire face à la complexité des activités et des organisations, pour faire face aux enjeux d'un monde professionnel en mutation profonde...

Et si cet engouement correspondait tout simplement à une réponse de notre temps, ce besoin de changer et de s'adapter au changement ?

Cette réponse adaptative implique la non-remise en question de l'environnement et s'explique par l'analyse individuelle qui est faite de la source des problèmes quand « *c'est essentiellement chez vous que vous allez trouver les ressources pour vous adapter aux changements qu'exige la situation à laquelle vous êtes confronté* ». Ces problèmes, de l'ordre de « manques » « de temps », de « difficultés » (à s'organiser, à supporter un responsable hiérarchique), d'incapacités, d'auto-limitations, de peurs, autoriseraient dès lors une solution individuelle, pour « faire évoluer ses attitudes et comportements », « travailler sur soi pour dépasser une difficulté personnelle qui impacte la performance ».

Une posture positive du coach adaptée aux besoins de la personne

Le report sur l'individu des sources des problèmes explique l'offre du coaching comme ajusté à la personne, « *spécifique* », sur mesure par rapport à ses besoins, à ses questionnements « *propres* » qui se révèlent être de nature très concrète, pragmatique, en lien avec ses enjeux professionnels et ses impératifs de résultats :

« Répondre à ces exigences managériales et relationnelles, dans sa singularité, ses désirs légitimes d'évoluer, sont des objectifs du coaching. »

« Le consultant coach apporte des méthodes et outils, selon les besoins du coaché, souvent au fur et à mesure de l'évolution du travail. »

Ce caractère présenté comme adapté du coaching à la personne peut aussi se comprendre dans la mesure où certains coachs mettent l'accent sur le fait que c'est la personne elle-même qui sera à l'origine de la formulation de ses réponses. Comment cette réponse ne pourrait-elle pas être adaptée du fait de cette personnalisation ?

« Le coaching est l'accompagnement sur mesure d'un manager ou d'une équipe, pour qu'il/elle trouve ses solutions aux problématiques rencontrées dans son contexte professionnel. »

« Le coaching, c'est vous qui le faites. »

Cette dernière injonction, provocante certes, conduit tout de même à se poser la question du rôle du coach et du travail qu'il réalise. On pourrait analyser ce détour par l'individu comme une manière pour le coach de ne pas endosser de responsabilités dans le processus de coaching, cette responsabilité étant transférée sur les épaules du coaché dont on attend à terme indépendance et autonomie.

« Enrichir la réflexion de ses interlocuteurs tout en se gardant bien de décider à leur place. »

« Son rôle est de guider, de clarifier, de dynamiser, de soutenir et de faire émerger, tout en laissant à la personne le choix de ses décisions et de ses développements en toute autonomie. »

Lorsque dans ce cadre on s'interroge sur le travail réalisé par le coach, on se penche finalement sur la nature de son intervention.

On peut tout d'abord distinguer les approches de coaching selon le degré plus ou moins fort d'interventionnisme du coach. Ainsi tout d'abord, cette intervention relève d'une faible directivité, où elle se fait assez légère, sous forme de « *réflexion, questionnement* », pour un « *rendez-vous avec soi-même* » quand on veut devenir « *architecte* » de sa vie. D'autres, et elles sont assez nombreuses, mettent en avant le processus de co-construction à l'œuvre dans le coaching. On retrouve alors des termes comme « *conversation* », « *à côté* », « *rencontre* », « *par l'interaction* ». Enfin, il existe une troisième catégorie d'intervention qui repose davantage sur la transmission d'une personne supposée savoir, « *pédagogue* », « *formateur* », « *professeur* », vers une personne perçue comme moins expérimentée.

L'analyse des interventions du coach permet aussi de statuer sur les représentations des coachs et coachés. Au coach sont tantôt conférées des compétences théoriques – il est alors *pédagogue, professeur, expert consultant, expert en processus, spécialiste du changement* – tantôt des compétences plus techniques – il est alors *entraîneur, guide* – alors que

parfois il est simplement *facilitateur* ou *un regard extérieur objectif et bienveillant*.

Le coaché, lui aussi, revêt différentes figures présentées selon les implicites sous-entendus. Une première catégorisation peut être réalisée selon l'épistémologie implicite au terme, renvoyant à des mobilisations théoriques différentes. Ainsi le coaché est tantôt un *sujet*⁴, une *personne*, un *individu*, *des gens*, *des ressources humaines*. La classification peut s'opérer aussi selon le statut : *employé*, *manager*, *cadre* ou encore *dirigeant*, alors que d'autres formulations traduisent les compétences de la personne : de *l'apprenant* au *champion* en passant par *l'athlète du management*. Enfin certaines prennent en compte le genre *homme* ou *la femme* alors que d'autres ciblent explicitement la personne en situation professionnelle « *le professionnel* ».

Comme nous venons de le voir, le développement individuel et le développement organisationnel sont dits être facilités par le positionnement d'un coach très proche des besoins de son client. D'autre part, cette facilitation repose sur la manière dont le coach regarde son client, ainsi que la réalité. Ainsi le coach est souvent associé à un « *regard* » qualifié de « *neuf* », « *externe neutre* », un « *œil* » qui tout d'abord éclaire la réalité mais aussi la dévoile, la transforme, et la problématise pour ses clients : « *la réalité* » interpelle la personne et s'exprime pour elle sous forme de « *défi à relever* », de « *challenges* ».

« [Le coach] déplace le projecteur pour éclairer les situations et les problèmes différemment, proposer une autre manière de les appréhender, élargir le choix des possibles. »

« [Le coach est] quelqu'un qui voit des opportunités là où d'autres verraient un obstacle. »

LES MAUX DU COACHING : ANALYSE DES AMBIGUÏTÉS D'UN DISCOURS

Le discours énoncé par les coachs sur leur site et qui se trouve condensé dans les définitions qu'ils proposent de leur pratique semble structuré autour de trois éléments que Chambefort (2005) met déjà en avant dans son analyse des processus de promotion du coaching dans la presse économique :

- exposition de la situation problématique ;
- manière de la résoudre ;
- conclusion positive grâce à l'intervention du coach.

Nous identifions que cette structuration du discours des coachs conduit à présenter la pratique comme une réponse *adaptée*, en raison d'un triple processus d'*adaptation* qu'elle sous-tend : (1) adaptation du coaching à un environnement présenté comme difficile par (2) l'adapta-

4. Quand le terme est cité plusieurs fois, le chiffre entre parenthèses renvoie à sa fréquence d'apparition (parmi les 53 définitions du coaching).

tion de la personne bénéficiant de (3) l'adaptation d'un coach à ses besoins. Le positionnement du coaching comme réponse adéquate s'appuie alors sur l'homogénéité d'un discours adaptatif reposant pourtant sur des pratiques hétérogènes. Nous proposons alors de questionner précisément ce couple « objectif homogène – moyens hétérogènes ».

Les tensions inhérentes à l'homogène discours normatif sur l'adaptation individuelle

L'homogène normativité d'un discours adaptatif repose sur une perspective fonctionnaliste

Tout d'abord, le discours du coaching s'appuie sur l'exposition d'un environnement difficile auquel il se propose de répondre par l'adaptation individuelle. En manifestant alors très peu d'écart avec les avis des dirigeants quant aux exigences auxquelles ils doivent faire face et aux solutions traditionnellement proposées, il se fait le relais du discours de l'entreprise. Sous l'apparente neutralité et bienveillance des coachs, le coaching diffuserait pourtant innocemment un « discours de la persuasion » (Chambefort, *op. cit.*) adossé à une idéologie normative. En effet, on peut se demander si le coaching ne s'appuierait pas sur une sorte de « mise en scène », voire une « dramatisation » du contexte pour éveiller les intérêts de clients « non conscients » du prétendu « danger », tout en rassurant les plus inquiets au travers de l'offre de réponse adaptée précisément à cet environnement. Ainsi ce discours favoriserait à la fois un consensus sur l'objet du problème et sur la manière d'y répondre. Alors le coaching contribue à la reconnaissance et l'acceptation du problème mais aussi de la solution qu'il représente. On peut déceler un processus d'autopersuasion comme retrouvé dans cet argumentaire marketing qui devance les questions et fournit les réponses :

« On a tous besoin d'un coach... Les sportifs de haut niveau comme les grands managers font d'ores et déjà appel à un coach privé. Pourquoi vous priver de l'aide d'un coach qui vous apportera autant de satisfactions pour un coût, somme toute, très limité par rapport aux bienfaits personnels et professionnels que vous en retirez ? »

Cet environnement difficile, plus précisément qualifié de flexible, d'incertain, solliciterait les personnes elles-mêmes, au travers de la maîtrise de compétences de l'ordre du « savoir-être » (Bellier, 2004) : qualités morales (ambition, charisme...), caractère (calme, négociateur...), aptitudes et traits de personnalité (autonomie, maîtrise de soi...), goûts et intérêts (artiste, tourné vers les autres...), comportements (capacité d'animation, compréhension interpersonnelle...). Or l'acquisition de telles compétences « soft » serait facilitée par un travail dans le temps, au travers d'un face-à-face, ou plutôt d'un côte à côte, propice à une relecture critique de son expérience personnelle (Tobias, 1996) ; autant d'élé-

ments repris dans le discours des coaches pour aider à combler l'écart avec l'image d'un être relationnel idéal. L'utilité du coaching se situerait donc dans les spécificités qui lui sont attribuées et qui, en cela, le distinguent d'autres pratiques voisines, comme la formation, le mentorat et le conseil. Si la formation est perçue comme offrant indistinctement des « menus génériques ⁵ » (Tobias, 1996) sous forme d'« événements » (Witherspoon et White, 1996) isolés et collectifs, le groupe pouvant apparaître comme inhibant (Amado, 2002), au coaching est attribué l'avantage de fournir une réponse « à la carte » pour un accompagnement plus protégé et dans le temps. Relation informelle avec une personne souvent plus expérimentée de son entreprise, le mentorat établit davantage une relation avec ce que nous pouvons appeler un « pair-père modèle » qu'avec un professionnel de l'accompagnement (Garvey, 2004). Le conseil apparaît, lui, plus axé sur des problématiques organisationnelles qu'individuelles, sollicitant davantage l'avis d'un expert que l'oreille d'un partenaire (Sperry, 1993).

L'acquisition d'une « nouvelle grammaire interactionnelle » pour un rapport à soi-même, à autrui et à son travail à la fois plus harmonieux et plus efficace (Brunel, 2003) doit alors faciliter l'atteinte de la performance organisationnelle. L'énonciation de ce lien est illustrative de l'attribution d'une causalité positive entre connaissance de soi, estime de soi et performance, qui pourtant ne va pas de soi. Elle s'inscrit en effet dans un modèle « instrumental » de gestion des ressources humaines (Brabet, 1993) ou dans un paradigme « fonctionnaliste » d'inspiration nord-américaine des organisations (Amado, Faucheux et Laurent, 1990), qui postulent un individu bon, actif, naturellement porté à se réaliser et à développer « son » organisation, dans laquelle les conflits ne seraient que des malentendus. L'état considéré normal de la vie sociale y est en effet celui du consensus, de l'harmonie et de la coopération, la coordination des différents éléments s'effectue autour d'accords sur les buts et les objectifs communs grâce à une « plate-forme du dialogue ». Cette vision entrepreneuriale et conquérante suppose qu'il appartient à l'individu de résoudre les problèmes organisationnels par un comportement adapté. Ce sont précisément ces instrumentation et focalisation individuelles qui sont la source de nombre de « maux » attribués au coaching.

La normativité adaptative du discours du coaching,
 signe d'une prothèse socio-organisationnelle
 qui maintient l'instrumentation individuelle

En s'appuyant sur une offre séduisante de réconciliation entre des exigences perçues comme contradictoires (Roussillon, *op. cit.*), le

5. Tobias (1996) parle de « one-size-fits-all » menus.

coaching peut faire office de « baguette magique » (Rappin, 2004) pour les « Monsieur Propre du management » (Hees, 2000) qui, tombant dans le « piège d'approches comportementalistes », se laissent appâter par le « leurre de réponses faciles et mécaniques ⁶ » (Berglas, 2002). Or, peut-on changer l'entreprise en changeant les individus les uns après les autres ? Peut-on construire des compétences collectives, un savoir-travailler ensemble nouveau à partir du renforcement de l'excellence individuelle ? (Roussillon, 2002). Le développement individuel peut-il être réalisé sans effort, sans douleur, *via* des recettes ? (Rappin, *op. cit.*) ? De tels présupposés semblent d'une part faire abstraction des rapports sociaux, des dynamiques structurellement contradictoires dans l'organisation, et d'autre part occulter les conflits intrapsychiques (Brunel, 2003, *op. cit.*), étouffant les aspirations à la révolte d'un être rendu transparent (Gori et coll., *op. cit.*). En résolvant les questions liées au pouvoir par l'appel à des sentiments moraux (respect, confiance, ouverture), l'« angélisme du coaching » (Rappin, *op. cit.*) participerait alors d'un surinvestissement dans les comportements, signe d'un processus d'individualisation des problèmes (Alexandre, 2003), de désocialisation des explications causales et d'exclusion de la responsabilité organisationnelle (Amado, 2002, *op. cit.*). Au mieux, ce psychologisme permet de traiter un symptôme sur le court terme, au pire il participe à des processus de « bouc-émisserisation » d'un individu dont l'organisation et/ou le manager ignorent ou ne veulent pas reconnaître leur responsabilité dans la production d'un environnement qui permet l'essor de réponses jugées mal adaptées (Tobias, 1996).

La qualité d'un éventuel développement individuel permis par le coaching est d'autre part questionnée quand le travail sur soi a moins pour but la connaissance de soi que l'action sur soi. Cette dimension fortement « pratico-sociale » (Eraly, 1994) de la représentation de soi à des fins productives signifie l'« inversion du rapport esprit-corps » ; le détour par la raison ne permet plus d'expliquer les comportements mais de déterminer des actions à entreprendre, sans passer par l'analyse et la compréhension de leurs causes. Cette focalisation sur la meilleure façon de faire serait alors la manifestation de la « rationalité instrumentale » (Castoriadis, 1997) qui substitue à la recherche de sens, à la question du « pourquoi » et à l'intérêt pour les objectifs de l'action, la question du « comment » (Enriquez, 1999) et du « combien ».

Le discours normatif du coaching en vue de l'adaptation individuelle serait alors vecteur d'une conformisation sociale dans une perspective de rentabilité comportementale (Gori et coll., *op. cit.*). Devenant outil de contrôle social, il diffuserait une nouvelle forme de biopouvoir au travers de l'auto-contrainte et de l'autorégulation par l'exigence de performance

6. Berglas parle de *snare of behaviorism* et de *lure of easy answers*.

de soi. En lien avec un imaginaire sportif qui laisserait à penser que tout peut s'apprendre et se perfectionner, que rien ne doit plus être laissé au hasard mais au contraire optimisé pour l'atteinte d'un idéal (Gori et coll., *op. cit.*), le coaching placerait les individus dans un impératif de résultats. Le remède risque alors d'apparaître pire que le mal à traiter (Fourès, *op. cit.*) quand il contribue à renforcer les problèmes sur lesquels il est censé intervenir. Devenu objet de performance, l'individu est réifié quand il se conçoit comme un outil (Orenstein, 2002), voire comme un capital à faire fructifier (Gaulejac, 1993) et il développe un rapport instrumental non seulement vis-à-vis de lui-même mais aussi d'autrui, par l'objectivation du coach et la marchandisation de leur relation. La conversion mercantile opérée par l'usage marketing d'une relation d'accompagnement réduite à sa dimension directement productive participant d'un « travail social purifié » (Fustier, 2000) interroge les fondements du lien social, liés pour Gori et Le Coz (*op. cit.*) à une obligation inconditionnelle appuyée sur une responsabilité éthique. Finalement les maux/mots du coaching seraient le miroir de notre culte de la performance et diraient l'absence de l'Autre (Gori et coll., *op. cit.*) dans une société qui craint de reconnaître ses conflits et aspire à rénover le tissu social déchiré par le développement incontrôlé de la logique marchande (Amado, 2002, *op. cit.*). La définition même de la personne étant alors en jeu, Gori et Le Coz invitent à rejeter en bloc le coaching.

Pourtant d'autres auteurs, prenant certes en compte les « maux » du coaching, ne le condamnent pas totalement quand ils envisagent des conditions d'une approche dialectique qui prendrait en compte la complexité et les conflictualités structurelles des organisations. Inscrits dans un paradigme « personnaliste » (Amado et coll., *op. cit.*) plus latin des organisations ou un modèle « de la gestion des contradictions » (Brabet, *op. cit.*), ils proposent un « coaching d'inspiration psychanalytique » (Arnaud, 2003 ; Arnaud et Guinchard, 2005), un « coaching socioanalytique » (Jaillon, 2005) ou bien encore une approche « psychosociale » du coaching (Amado, 2006). Pour ce dernier, si toute intervention de coaching doit répondre à une demande « authentique » du coaché et non une « soumission librement consentie », elle doit aussi être replacée dans une approche psychodynamique et systémique auprès des sources de la commande (Brunning, 2006), visant de manière préférentielle l'individuation à l'adaptation du coaché, dans le cadre d'une négociation conflictuelle démocratique. Ainsi un coaching « éthique » (Amado, 2006, *op. cit.*) pourrait être fondé sur « l'exploration prudente » des liens entre les aspirations du coaché, son analyse du contexte organisationnel confrontée à celle du coach, et les intrications et résonances entre le contexte de travail, l'identité et les désirs de la personne. Cela implique du coach des capacités à appréhender le contexte de travail du coaché, à clarifier sa propre posture pour comprendre le système dans lequel il

intervient et les jeux dans lesquels il peut se faire prendre pour éventuellement questionner le système.

On peut émettre l'hypothèse qu'en raison de sa posture « décalée » ce type de coach est peu enclin à « vendre » son activité *via* un site Internet quand il base sa philosophie de travail sur ses échanges réflexifs avec le coaché. Il propose davantage le soutien d'un coach que des services de coaching. D'où, sans doute, la faible présence de tels discours dans l'échantillon analysé ⁷.

L'hétérogénéité des postures énoncées dans le coaching autorise une appropriation stratégique du coaching

L'hétérogénéité des pratiques, facteur de réassurance, de détournement et d'appropriation

Le discours dominant du coaching reflète, et renforce certainement, une représentation fonctionnaliste de l'être humain au travail, inscrite plus globalement dans un modèle socio-organisationnel instrumental. Toutefois, cette potentialité non négligeable que le coaching contribue à l'instrumentation des personnes *via* un phénomène de psychologisation organisationnelle ne doit pas occulter les mécanismes complexes par lesquels les acteurs peuvent se saisir des pratiques qui sont mises à leur disposition, développant de cette manière une marge de manœuvre par rapport aux prescriptions organisationnelles. L'homogénéité présente dans le discours du coaching pour une adaptation normative ne saurait cacher les fortes disparités que nous avons identifiées dans le discours marchand en termes de bénéficiaires visés, bénéfices professés et rôles attribués au coach. En cela, notre étude illustre et confirme la faible structuration et régulation (Feldman et Lankau, 2005) d'une activité « mal définie » (Joo, 2005), aux frontières et repères chaotiques d'un « far-west » (Sherman et Freas, 2004) accueillant alors de nombreuses approches (Barner et Higgins, 2007) (clinique, comportementaliste, systémique, constructiviste...), appuyées sur des outils théoriques variés (Brunel, 2004) (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, process communication, théorie de l'intelligence émotionnelle, l'ennéagramme, systémique, gestalt...). Selon nous, cette hétérogénéité est majoritairement identifiée dans la littérature et par les professionnels comme une faiblesse à corriger ; les actions de balisage du coaching entreprises par les associations françaises de coaching l'illustrent : chartes déontologiques, codes éthiques, référentiels de compétences (Coach, 2006) doivent rassurer les potentiels clients sur le sérieux des presta-

7. Tout comme les ouvrages de GRH du « modèle de gestion des contradictions » n'étaient pas représentés dans les manuels français analysés par Brabet (1993, *op. cit.*).

tions. Pourtant est-il possible d'envisager que l'hétérogénéité apparente des pratiques représente autre chose qu'une limite – celle de l'échec d'un marché à unifier ses pratiques et à en définir des critères de professionnalisme et d'usages « canoniques » – ou un danger pour des clients ? En effet, selon nous, cette hétérogénéité peut être liée à la phase de « croissance » du marché de ce service, phase qui s'accompagne d'un accroissement et d'une diversification de l'offre avant sa « maturité » et son « déclin ». Pourquoi ne pas penser alors que cette « mise en scène » (Chambefort, *op. cit.*) du coaching permettrait aux personnes d'une part de mettre des « mots » sur leurs différents « maux » vécus dans l'isolement, et d'autre part d'envisager une résolution par cette forme d'accompagnement, finalement pas si marginal ? L'hétérogénéité des pratiques, signe potentiel d'un marché en croissance, serait alors facteur de « réassurance » par le rattachement à un collectif d'individus « souffrant des mêmes maux ».

D'autre part, nous soumettons l'hypothèse que l'hétérogénéité des discours sur les pratiques de coaching autoriserait un « flou positif » autour de ce que chacun peut venir chercher dans le coaching. En effet, réunissant plusieurs parties au contrat, le coaching est souvent l'objet d'une multiplicité de demandes liées d'une part aux attentes potentiellement différentes de chaque partie prenante, et d'autre part aux différents niveaux de chaque demande individuelle. Ces écarts, liés à la « dualité » (Roberts et Jarrett, 2006) des contrats de coaching qui sont noués entre les différents acteurs, sont autant de signes des ambiguïtés de la demande (Amoureux, 2002) et de la relation (Fustier, 2000) d'accompagnement. Dans ce cadre, la pluralité des approches permettrait de cultiver, à l'égard des autres mais aussi de soi-même, une ambiguïté sur ce que l'on pourrait venir vraiment chercher dans le coaching ou assigne comme mission au coach (dans le cas de prescripteurs), quand on ne veut pas (s')avouer explicitement un besoin, un manque, une envie. L'individu pourrait alors utiliser le coaching pour des buts différents de ceux projetés initialement par lui-même ou par sa hiérarchie. En favorisant un écart entre les demandes explicite et implicite d'accompagnement, l'hétérogénéité perçue sur les pratiques de coaching ouvrirait à des ajustements individuels propices à une « appropriation » (Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006) de l'outil ; de cette manière, la marge de manœuvre que l'individu se créerait ferait de lui un « acteur » (Crozier et Friedberg, 1977) « stratégique » qui, en quelque sorte, détournerait, pour un usage personnel, un outil de son utilisation initialement conçue. Ce « bricolage » autour du coaching (Steiler, 2005) permettrait alors d'occuper l'écart irréductible, décrit par les ergonomes, entre prescrit et réel (Ombredane et Faverge, 1955).

Modalités d'appropriation du coaching

L'hétérogénéité des discours sur le coaching, facteur de « flexibilité interprétative » (Orlikowski, 1992) ouvrirait aux acteurs des marges de manœuvre pour « jouer » avec cet objet « équivoque » et l'orienter selon leurs intérêts. Ce processus d'appropriation se manifesterait alors au travers du détournement d'un usage (perspective socio-politique de l'appropriation) initialement prévu par ses concepteurs (perspective rationnelle), après un processus d'apprentissage de l'outil, par lequel l'individu le rendra propre à son usage (perspective psycho-cognitive). Cette perspective rejoint une étude de cas que nous avons réalisée auprès d'associés d'un cabinet de conseil (Fatien, 2007) et qui nous a permis de mettre en avant différentes dimensions de l'usage du coaching : il y apparaît certes « fonctionnel » (améliorer son leadership ou ses évaluations 360°) mais aussi « existentiel » (repenser l'équilibre et le sens de sa vie, réorienter sa carrière...) ou être l'occasion d'une distanciation critique vis-à-vis de l'organisation (pouvant conduire à un certain cynisme). L'appropriation résultera alors du processus de régulation autonome de l'acteur allant à l'encontre des régulations de contrôle (Reynaud, 1988) prévues par les concepteurs de l'outil pour encadrer son usage : chartes de déontologie, référentiels de compétences, contrats de coaching avec la définition d'« objectifs » clairs, de points d'avancement, de procédures de *feedback*...

Cette perspective appropriative permet de dépasser la face simplement instrumentale des outils de gestion véhiculée dans une conception « représentationniste » (Grimand, *op. cit.*) où les outils sont dotés d'une force autonome qui contraindrait de manière univoque les comportements. L'appropriation place au contraire l'acteur dans un double mouvement de conformation et de subversion, l'engageant dans un rapport de contrainte mais aussi d'habilitation. Cette approche ouvre alors l'opportunité de montrer l'investissement que le sujet réalise vis-à-vis d'un outil, contribuant à sa réinvention à chacun de ses usages. Ce processus est propice à une communication intrapersonnelle mais aussi interpersonnelle (Martin, 2006) réintégrant la question du sens dans l'organisation.

Dans cet article, nous avons souhaité interroger les maux du coaching portés par le discours dominant sur la pratique. Identifiés à des « limites » et des « dangers » pour la majorité de ceux qui développent une réflexion critique sur la pratique, ils nous apparaissent davantage comme des « ambiguïtés ». Bien qu'accordant toute leur importance aux dérives instrumentales et psychologisantes auxquelles peuvent conduire les discours dominants, nous avons souhaité mettre l'accent sur les marges de manœuvre qu'une pratique hétérogène offre à un acteur pour se l'approprier, et en faire éventuellement un usage détourné. Plutôt que d'être seulement des faiblesses, les ambiguïtés du coaching auraient une dimension positive quand elles autorisent le sujet à investir l'écart entre prescrit

et réel. Le coaching offrirait certes de nouvelles perspectives : non pas nécessairement celles évoquées majoritairement dans la littérature managériale et l'offre marchande d'un développement adaptatif d'agents finalement instrumentés, mais celles d'une appropriation d'un outil de gestion par des acteurs plus stratèges qu'on ne veut bien le dire.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT, E. ; ÉMERY, J.-L. 1999. *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Paris, Éditions d'Organisation.
- ALEXANDRE, G. 2003. « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », dans J. Allouche (sous la direction de), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 193-202.
- AMADO, G. 2002. « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Changement social*, n° 7, p. 113-120.
- AMADO, G. 2006. « Tables rondes sur le coaching », *Colloque coaching, sport et management*, E.M. Lyon.
- AMADO, G. ; FAUCHEUX, C. ; LAURENT, A. 1990. « Changement organisationnel et réalités culturelles. Contrastes franco-américains », dans J.-F. Chanlat (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Paris, ESKA.
- AMOUREUX, G. 2002. « L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement », *Changement social*, n° 7, p. 119-124.
- ARNAUD, G. 2003. « A coach or a couch ? A lacanian perspective on executive coaching and consulting », *Human Relations*, n° 56, 9, p. 1131-1154.
- ARNAUD, G. ; GUINCHARD, R. 2005. « Accompagnement individuel et clinique du travail : propositions pour un coaching d'inspiration psychanalytique », *16^e conférence de l'AGRH - (Ré)concilier l'économique et le social ?*, Paris Dauphine.
- BARDIN, L. 1977. *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BARNER, R. ; HIGGINS, J. 2007. « Understanding implicit models that guide the coaching process », *Journal of Management Development*, n° 26, 2, p. 148-158.
- BELLIER, S. 2004. *Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- BERGLAS, S. 2002. « The very real dangers of executive coaching », *The Harvard Business Review*, n° June, p. 87-92.
- BRABET, J. 1993. « La gestion des ressources humaines en trois modèles », dans J. Brabet (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Économica, p. 69-142/367.
- BRUNEL, V. 2003. « De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel », *IX^{es} journées de la sociologie du travail*, n° 2, p. 75-82, 468.
- BRUNEL, V. 2004. *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- BRUNNING, H. 2006. *Executive Coaching from Systems-Psychodynamic Perspective*, London & New York, Karnac Books.
- CASTORIADIS, C. 1997. « La "rationalité" du capitalisme », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 4, 8, p. 31-52.

- CHAMBEFORT, C. 2005. « Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ? », *Communication et Organisation*, n° 28, *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, p. 84-107.
- COACH, S. 2006. *Référentiel de compétences du coaching individuel*, [http :// www.sfcoach.org/infos_coaching/doc/SFCoach_ref_comp.pdf](http://www.sfcoach.org/infos_coaching/doc/SFCoach_ref_comp.pdf).
- CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Point Seuil.
- DESGRAUPES, P. ; MORIN, J.-M. 2007. *La face cachée du coaching – 360° sur un nouvel outil*, Paris, Groupe Studyrama.
- DUFAU, H. ; PERDRISSET, F. 2005. « Le coaching, symptôme des organisations, signe de mutations », *Communication et Organisation*, n° 28, *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, p. 9-14.
- ENRIQUEZ, E. 1999. « Individu et organisation : quelles perspectives d'avenir », dans I. Brunstein (sous la direction de), *L'Homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 191-204.
- ERALY, A. 1994. « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "réflexivité professionnelle" », dans J.-P. Bouilloud (sous la direction de), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 135-159.
- FATIEN, P. 2007. « Le recours au coaching pour les associés d'un cabinet de conseil – Analyse des facteurs organisationnels et des motivations personnelles », *Cahier de recherche HEC*, n° 870, p. 1-48.
- FELDMAN, D.C. ; LANKAU, M.J. 2005. « Executive coaching : a review and agenda for future reseach », *Journal of Management*, n° 31, 6, p. 829-848.
- FOURÈS, É. 2004. *Petit traité des abus ordinaires. Sous-titre un pavé dans la mare du coaching en France*, Paris, Éd. d'Organisation.
- FUSTIER, P. 2000. *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod.
- GARVEY, B. 2004. « The mentoring/counseling/coaching debate. Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble ? », *Development and learning in organizations*, n° 18, 2, p. 6-8.
- GAULEJAC, V. (de) 1993. « Introduction », dans V. de Gaulejac et S. Roy (sous la direction de), *Sociologies cliniques*, Marseille, Hommes et perspectives, p. 11-15.
- GORI, R. ; LE COZ, P. 2006. *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.
- GRIMAND, A. 2006. « Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », dans A. Grimand (sous la direction de), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Étienne, Publications de l'université de Saint-Étienne, p. 13-27.
- HEES, M. 2000. « Le management : science, art, magie ? », dans *Le management : science, art, magie ?* Paris, Séli Arslan.
- JAILLON, D. 2005. « Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité », *XIV^{es} journées nationales d'études I.P. & M.*, Montpellier.
- JOO, B.-K. 2005. « Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research », *Human Resource Development Review*, n° 4, 4, p. 462-488.
- MARTIN, D.P. 2006. « Appropriation des outils de gestion et dynamique de l'action collective : propos d'étape », dans A. Grimand (sous la direction de),

- L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Étienne, Publications de l'université de Saint-Étienne, p. 29-40.
- OMBREDANE, A. ; FAVERGE, J.-M. 1955. *L'analyse du travail*, Paris, PUF.
- ORENSTEIN, R.L. 2002. « Executive coaching: it is not just about the executive », *The Journal of Applied Behavioral Science*, n° 38, 3, p. 355-374.
- ORLIKOWSKI, W. 1992. « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, n° 3, 3, p. 398-427.
- PAGÈS, M. ; BONETTI, M. ; GAULEJAC, V. (de) ; DESCENDRE, D. 1979. *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PERSSON-GEHIN, S. 2005. « Contribuer à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Étude exploratoire des représentations au travers du discours des praticiens », *Sciences de gestion*, université Nancy 2.
- PEZET, É. 2007. *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, AGRH Vuibert.
- RAPPIN, B. 2004. *Le réenchantement du coaching*, Paris, Charles Antoni L'Original.
- REYNAUD, J.D. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle », *Revue française de sociologie*, n° XXIX, p. 5-18.
- ROBERTS, V.Z. ; JARRETT, M. 2006. « What is the difference and what makes the difference ? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching », dans H. Brunning (sous la direction de), *Executive Coaching. Systems-Psychodynamic Perspective*, London & New York, Karnac Books.
- ROUSSILLON, S. 2002. « Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? », *MCS*, n° 615, été.
- SHERMAN, S. ; FREAS, A. 2004. « The Wild West of executive coaching », *Harvard Business Review*, n° 82, 11, p. 82-90.
- SPERRY, L. 1993. « Working with executives: consulting, counseling and coaching », *Individual Psychology*, n° 49, p. 257-266.
- STEILER, D. 2005. « Lecture d'une pratique de coaching : détour par la pensée chinoise », *Communication & Organisation*, n° 28, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives, p. 128-146.
- TOBIAS, L.L. 1996. « Coaching executives », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, n° 48, 2, p. 87-95.
- VAUJANY, F.-X. (de) (sous la direction de). 2005. « De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », dans *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, EMS, Préactis, p. 21-34.
- WITHERSPOON, R. ; WHITE, R.P. 1996. « Executive coaching. A continuum of roles », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, n° 48, 2, p. 124-133.

PAULINE FATIEN, DES AMBIGUÏTÉS DES MOTS/MAUX DU COACHING

RÉSUMÉ

Les « faces cachées » du coaching en entreprise sont aujourd'hui de plus en plus éclairées par des praticiens et universitaires qui questionnent les modalités d'exercice et le rôle de cette pratique séduisante quand ses discours la positionnent comme une réponse adaptée aux problèmes organisationnels. En nous

appuyant sur les mots du coaching, saisis au travers de son offre marchande (définitions issues d'ouvrages de management ainsi que des sites Internet de coachs), nous interrogeons les maux dont le coaching serait porteur. Sans nier les dérives instrumentales et psychologisantes auxquelles peuvent conduire les approches fonctionnalistes portées par les discours dominants, nous mettons l'accent sur les marges de manœuvre autorisées par l'hétérogénéité d'une activité aux contours encore flous. Plutôt que d'être seulement des risques, les ambiguïtés du coaching pourraient être bénéfiques quand elles facilitent une appropriation stratégique propice à l'investissement de l'écart irréductible entre prescrit et réel.

MOTS-CLÉS

Coaching, discours, instrumentation, appropriation, ambiguïtés utiles.

PAULINE FATIEN, COACHING AMBIGUITIES : FROM THREAT TO OPPORTUNITY ?**ABSTRACT**

The « hidden side » of executive coaching has been increasingly exposed by practitioners and academics for its mode of practice and role as a seductive but detrimental practice when it appears to be sold as an adapted solution to enduring organizational paradoxes. Through research of its commercial discourse, we seek to understand why critics find executive coaching dangerous and also broach a potential new understanding of what we perceive as ambiguous. A content analysis of executive coaching discourses, taken from French Internet sites and selected definitions by French practitioners, serves as a basis to understanding its promises and why they may be debatable. The homogeneity of discourses promoting the practice as an appropriate managerial solution to business difficulties through individual adaptive change may explain the attractiveness of executive coaching to agents who overlook potential risks of instrumentalism and de-socialisation of causal explanation. However, the discourses also convey diversity when considering the aim and implicit theory of the practice. Our hypothesis is that this « vagueness » around coaching deliverables may offer a scope of action to opportunistic actors who could use the practice for personal ends. Instead of being solely viewed as a threat, coaching ambiguities could be beneficial when they facilitate favorable strategic appropriations to inhabit the irreducible space between prescribed and reality.

KEYWORDS

Coaching, discourses, instrumentation, appropriation, useful ambiguities.