

UNE INNOVATION À DÉVOILER : LE COACHING DES DIRIGEANTS

*CLOET HÉLOÏSE**

Résumé. Les entreprises sont confrontées à des pressions grandissantes. Pour y faire face, de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes organisationnelles pèsent sur les dirigeants. Pour s'acquitter de leur fonction revisitée et plus ardue, les dirigeants semblent avoir besoin de soutien. Parmi les différents dispositifs visant à aider les dirigeants dans leur fonction, le coaching a le vent en poupe. Confidentiel et coûteux, le *coaching* des dirigeants est une innovation à dévoiler.

INTRODUCTION

Les entreprises sont confrontées à des pressions grandissantes: diktat financier, manque de visibilité, intensification de la concurrence... Elles se doivent donc d'être encore plus performantes, adaptables, réactives. Ces qualités requièrent la mise en place de structures plus flexibles (Burns, Stalker, 1966; Delavalle, 2002). Mais elles requièrent aussi, voire surtout la compétence et la mobilisation des hommes qui les composent. (Peretti, 2002) Les attentes organisationnelles à l'égard des salariés sont donc plus exigeantes. Les cadres supérieurs et les dirigeants sont une ressource précieuse pour l'entreprise, *a fortiori* en cette période de turbulences (Crainer, Dearlove, 1999 ; Bournois, Roussillon, 1998; Handy, Gordon, Gow, Randlesom, 1988). Aussi sont – ils touchés de plein fouet par cette inflation des attentes. «Régnants» encore en «maîtres», il y a peu, portés par l'élitisme et les privilèges inhérents à la culture française qui lui sont associés (Iribarne (d'), 1989), leur pouvoir décline. Les actionnaires leur demandent de plus en plus de

* Allocataire de recherche, Université de Paris-I – 15^{ter} rue Octave Lapize – 93 160 Noisy le Grand.

Tel: 06 73 51 30 76 — e.mail: heloise.cloet@infonie.fr

comptes. Les sanctions de leurs échecs sont plus fréquentes et peuvent aller jusqu'à la destitution de leurs fonctions (Melkonian, 2002). Parallèlement, la multinationalisation des entreprises les met en concurrence avec les tops managers du monde entier. En plus de cette montée en puissance du contrôle et de la concurrence, ils sont de plus en plus évalués sur leurs capacités managériales. (Bournois, Roussillon, 1998 ; Melkonian, 2002). Or, leur formation, Polytechnique ou l'ENA, pour beaucoup (Bournois, Roussillon, 1998), et le modèle de pensée qui la sous-tend ne les y ont pas plus préparés qu'à cette exigence accrue de faire ses preuves (Crozier, 1999 ; Crainer, Dearlove, 1999).

Face à cette perte de repères, à cette recomposition du pouvoir au sein des entreprises (Delavalle, 2002), la classe dirigeante française semblerait avoir besoin de soutien (Melkonian, 2002) pour se former et se réformer. Pour favoriser ces actions de développement, diverses possibilités sont offertes aux dirigeants. Parmi elles, le coaching a le vent en poupe (De Bourmont, 2002 ; Levine, 2002). Présenté comme une «des plus récentes innovations en matière de formation tout au long de la vie» (Roussillon, 2002, p. 6) le **coaching** serait – il la panacée du moment? Il convient donc d'analyser cette innovation dans la gestion des élites au delà de l'indéniable engouement qu'elle suscite. Qu'est-ce, au juste, que le **coaching**? De quelle valeur ajoutée et de quelles dérives peut – il être porteur? (Bournois, Roussillon, 2001 ; Chavel, 2001 ; Delivre, 2002 ; Devillard, 2001 ; Lenhardt, 2001 ; Palliard, 2002 ; Potel, 2002 ; Roussillon, 2001, 2002 ; Tard, 2001, 2002 ; Whitmore, 2001...). Ces interrogations liminaires font office de «défrichage». Elles débouchent sur la question de recherche suivante: en quoi et à quelles conditions le coach peut – il aider les dirigeants confrontés à l'évolution de leur identité professionnelle? Elles permettent même d'esquisser un début de réponse.

Les résultats attendus de cette recherche exploratoire sont la mise en évidence de l'apport spécifique ou non du **coaching** aux dirigeants et de ses conditions de réussite, et par voie de conséquence la formulation de recommandations destinées aux parties prenantes de cette pratique.

I. – UN RÔLE CLEF REVISITÉ : CELUI DE DIRIGEANT

Définition préalable de la notion de dirigeant

La notion de dirigeant recouvre une catégorie de personnes qui ont pour point commun de faire partie du comité de direction, éventuellement élargi. Elles sont investies par le conseil d'administration ou le président d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation. Elles jouissent d'un haut degré d'autonomie et d'une réelle capacité de décision. Elles relèvent généralement aussi d'un mode de désignation et de rémunération spécifique. Dans les grandes entreprises, elles correspondent au président ainsi qu'aux personnes qui sont n-1 et n-2 par rapport à lui (directeur de grande fonction, responsable de zone géographique, directeur de filiale, directeur de grandes unités de production...). Dans les PME / PMI, cette population est

constituée par les membres du comité de direction de l'entreprise. Enfin, le dernier type de dirigeants correspond au créateur d'entreprise qui est de facto dirigeant. (Bournois, Roussillon, 1998). Dans le cadre de cet article, les dirigeants sont avant tout des dirigeants français de grandes entreprises.

Le «règne d'antan»

Un parallèle entre l'appartenance à la classe dirigeante en France, définie comme précédemment, et le milieu aristocratique de l'Ancien Régime a pu être établi (Iribarne (d'), 1989). Rappelons comment s'est constitué ce «règne».

Rappel historique: les fondements du «règne»

La chute de l'Ancien Régime a marqué le déclin de l'aristocratie au profit de la bourgeoisie. D'une société d'ordres, on est passé à une société dualiste opposant les bourgeois aux prolétaires. Au cours des années 30-40, le pouvoir de la bourgeoisie décline alors que la classe ouvrière monte en puissance. Pour garder son ascendant économique et politique, la bourgeoisie mise sur la «troisième voie». Elle décide, en effet, de s'appuyer sur les classes moyennes, notamment les ingénieurs et les agents de maîtrise, pour endiguer l'essor de la classe ouvrière. Leur démarcation se fait par l'émergence de syndicats spécifiques. A l'origine, ce sont des syndicats d'ingénieurs dominés par des personnes issues des Grandes Ecoles: Polytechnique, Centrale... Désireux de faire davantage le poids face à la classe ouvrière, leur nombre d'adhérents doit croître. Aussi s'ouvrent – ils aux agents de maîtrise et aux techniciens. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, ils fusionnent pour former la C.G.C (Boltanski, 1982). La catégorie de cadres, spécificité française (Bournois, 1991) est donc née sur un fond de lutte des classes. Ceci explique la forte collusion des intérêts économiques et politiques en France ainsi que nombre de caractéristiques de la carrière des dirigeants, l'élite des cadres. En voici les plus saillantes.

Les caractéristiques de la carrière de l'élite française (Bournois, Roussillon, 1998)

Une préparation de longue date

En France, l'accès aux postes de direction se prépare de très bonne heure. Cette préparation implique, généralement, un passage par les classes préparatoires. L'entrée en classes préparatoires se fait vers dix sept, dix huit ans. Elle requiert de bonnes notes au lycée, à fortiori pour entrer dans un établissement bien côté tel Louis Le Grand ou Henri IV car le passage en ceux-ci maximise les chances de réussite au concours d'une Grande Ecole.

La réussite au concours d'entrée d'une Grande Ecole: une condition nécessaire

En France, les écoles et les diplômes sont très hiérarchisés. Ils conditionnent l'accès à certains postes et à certaines entreprises. Les plus prisés sont Polytechnique, l'ENA et

HEC. Leur poids est d'autant plus important que les réseaux d'anciens élèves sont puissants et que l'esprit de corps est marqué. On assiste à des phénomènes de solidarité transgénérationnelle.

L'esprit des Grandes Ecoles: une estampille

Les écoles les plus renommées, Polytechnique et l'ENA, marquent leurs élèves d'un esprit commun, celui de supériorité (Crozier, 1999). Il en résulte un fort sentiment d'appartenance à l'élite de la nation et une grande fierté. Incarner l'élite française revient à avoir droit à certains privilèges, à détester les mesures de contrôle puisqu'on est censé avoir conscience de ses devoirs et savoir les remplir. On est censé tenir son rang. Cette conception se résume par ce que Iribarne (d') (1989) appelle «la logique de l'honneur». Elle apparaît comme un trait culturel français au même titre que l'attachement des Etats-Unis au contrat ou celui des Pays Bas pour le consensus. Les premiers postes qu'occupent les détenteurs des diplômes de ces écoles témoignent de cette conception.

Dépréciation des postes de terrain et fortes responsabilités d'emblée

Les postes de terrain ne sont guère fréquentés qu'au cours du stage «ouvrier» qui a généralement lieu en première année d'école. Ce dernier vise à donner un aperçu de la population et des tâches en bas de l'échelle. C'est un rapide passage avant de se consacrer à des activités jugées plus nobles : les activités de conception, de conseil et de direction. Le type de postes occupés dès l'entrée dans la vie active traduit parfaitement cette idée. Ce sont des postes à fortes responsabilités, tout particulièrement dans la fonction publique. Cette «précocité» des parcours (Melkonian, 2002), se révèle aussi par les pratiques de catapultage.

Des pratiques de «catapultage»

Cette appellation traite du lien étroit qui existe entre l'Etat et les grandes entreprises. Elle représente l'arrivée aux plus hauts postes des grandes entreprises après une dizaine d'années passées dans la fonction publique. Cette accointance est si forte que certains auteurs en viennent à se demander si l'ENA n'est pas une *Business school* (Bauer, Bertin-Mouro, 1997). Il convient toutefois de ne pas la surestimer. Sur ce point, il faut prêter attention aux différences sectorielles. Elle est beaucoup plus marquée dans l'industrie, la banque ou l'assurance que dans la grande distribution ou les travaux publics. Cette distinction rappelle la constitution historique de ce corps d'élite et suggère le type de structure qui le privilégie.

Un attachement à la bureaucratie

Polytechnique et l'ENA ont été créées respectivement en 1794 et en 1945-46. La première était destinée à la formation d'ingénieurs au profil généraliste. La seconde a pour vocation la formation des Hauts Fonctionnaires de l'Etat (Conseil d'Etat, Cour des comptes, Inspection des finances, Corps préfectoral, Corps diplomatique ou consulaire,

Expansion économique à l'étranger...)). Aussi ces écoles ont-elles été des pourvoyeuses de choix de diplômés pour l'industrialisation du pays et la direction des structures étatiques. Rien d'étonnant donc à ce que ces écoles soient attachées à une bureaucratie principalement mécaniste (Mintzberg, 1971). Rien d'étonnant non plus à ce que l'élite dirigeante ait été imprégnée par les théories qui prévalent dans ce type de structures.

Des référentiels théoriques traditionnels: Taylor, Weber et Fayol

L'administration s'est construite sur le modèle bureaucratique de Weber. Elle se caractérise donc par une organisation de type pyramidal. L'autorité y est principalement liée à la fonction qui s'acquiert par concours. Les règles y sont formalisées. Leur respect est important. Les grandes industries ont été très marquées par l'organisation scientifique du travail: la stricte distinction entre les travaux de conception et ceux d'exécution, la recherche d'ouvriers disciplinés et de leur contrôle, le scientisme, une conception du pouvoir fondée sur l'expertise technique... Ces types de structures ont aussi été marquées par la pensée de Fayol qui met en avant les fonctions de direction au sens de prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler. Ces référentiels théoriques ont influencé le rôle des cadres et des dirigeants.

La conception et le contrôle: les rôles dévolus aux dirigeants

Les dirigeants ont traditionnellement pour rôle la définition de la stratégie et de la structure qui va avec. Ils ont ensuite à contrôler le système qui en résulte sachant que celui-ci tend à minimiser les différences interpersonnelles en «standardisant» les salaires (Bartlett, Ghoshal, 1994, 1997). Leur rôle est associé à un certain nombre d'avantages.

Sécurité de l'emploi, haut niveau de rémunération et prestige social

Les dirigeants bénéficient d'une relative sécurité de l'emploi (Bouchikhi, Kimberly, 1996), d'un haut niveau de rémunération et d'un grand prestige social.

Après avoir brossé les caractéristiques «traditionnelles» de la carrière de l'élite française, il convient de s'attarder sur les critères et les procédures qui donnent accès au sérail car le diplôme, à lui seul, ne forme pas un tout.

Les critères et les pratiques de détection des hauts potentiels

Le terme de «haut potentiel» fait référence aux personnes qui ont été identifiées par l'entreprise comme pouvant rejoindre, à terme, le groupe des dirigeants (Bournois, Roussillon, 1998).

Les critères de détection des cadres à haut potentiel

D'après une étude réalisée auprès des directeurs des cadres ou des directeurs des ressources humaines, chargés de la détection et de la gestion des potentiels, des 500 entre-

prises françaises de plus de 2000 salariés, (Bournois, Roussillon, 1998), les cadres à haut potentiel sont détectés sur les critères de tableau 1.

Tableau 1

CRITÈRES DE DÉTECTION DES CADRES À HAUT POTENTIEL

Critères	%
– la performance dans le poste actuel,	81,4 %
– les traits de personnalité,	69,5 %
– la disponibilité géographique et fonctionnelle,	66,0 %
– la motivation et les aspirations affichées par le cadre,	48,0 %
– la formation au management en cours de carrière,	32,2 %
– le repérage par un grand patron,	30,5 %
– le feeling du responsable des cadres,	20,3 %
– le diplôme,	18,6 %
– le passage par le siège de l'organisation,	11,9 %

Source: D'après Bournois, Roussillon, 1998, p. 148.

L'importance accordée au diplôme est ici sous estimée tellement le fait d'avoir un diplôme côté semble aller de soi pour avoir une carrière des plus prestigieuses. Cette sous-estimation s'explique donc par le caractère déterminant du diplôme à l'entrée. Le second point qui étonne dans ce tableau a trait au passage au siège. Son pourcentage est, lui aussi, curieusement faible. Il jure avec ceux du repérage par un grand patron et du feeling avec le responsable des cadres. Effectivement, pour séduire ces personnes, il faut pouvoir les côtoyer. Il faut donc être au siège (Bournois, Roussillon, 1998).

Les pratiques de détection des hauts potentiels

Les outils les plus utilisés pour la détection des hauts potentiels sont: les entretiens annuels de performance, les entretiens de carrière ou d'orientation avec la DRH et les autres informations en provenance de la hiérarchie directe. Ceci révèle un grand crédit dans les capacités de jugement de la hiérarchie et des DRH pour la détection de cette population clef pour l'entreprise. Ceci atteste également de différences internationales. Les pays anglo-saxons présentent les centres d'évaluation et d'autres méthodes dites plus scientifiques, pas la France. (Bournois, Roussillon, 1998)

Les dirigeants français ont longtemps « régné en maîtres » dans le système très cohérent dépeint précédemment. Evoluant dans un univers assez fermé et stable, ils ont pu vivre pleinement leurs prérogatives et leurs spécificités françaises. Toutefois, depuis la fin des « 30 glorieuses », des signes annoncent une certaine remise en cause. Légers à leurs débuts, ceux-ci se sont fortement intensifiés et multipliés ces dernières années.

Une certaine remise en cause actuelle

Les acteurs internes et externes de l'entreprise se repositionnent les uns par rapport aux autres. Ceci entraîne une redistribution des cartes du pouvoir.

Redistribution des cartes du pouvoir au sein de l'entreprise

Des clients plus exigeants

Ce mouvement est amorcé dès la fin des «30 glorieuses», au moment où l'offre est devenue supérieure à la demande. Il a alors fallu se montrer plus à l'écoute des attentes des consommateurs, offrir des produits de qualité, plus diversifiés et de plus en plus personnalisés. Ce qui est plus récent, en revanche, a trait aux attentes des clients vis à vis de la responsabilité sociale des entreprises (Frooman, 1999).

Des actionnaires plus puissants

La séparation entre la détention du capital et les fonctions de direction est avérée dès les années 80 (Chandler, 1977). Mais ce n'est qu'à partir des années 90, que la création de valeur pour l'actionnaire est un des objectifs stratégiques prioritaires de l'entreprise, si ce n'est l'objectif stratégique prioritaire. Ceci est quelque peu remis en cause aujourd'hui du fait de la chute des marchés boursiers et des mésaventures de la nouvelle économie (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Toutefois, les actionnaires continuent à exercer une forte pression sur les dirigeants. Gare aux dirigeants dont la gestion se révèle défailante! De mauvais résultats financiers peuvent désormais engendrer des sanctions qui peuvent aller jusqu'à la destitution de fonctions. (Melkonian 2002, citant *Le Monde*, 15 janvier 2002)

De nouveaux concurrents

– Une concurrence internationale.

L'internationalisation des firmes françaises s'est considérablement développée depuis 20 ans et s'est fortement accélérée depuis 5 ans (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Par voie de conséquence, l'élite française se trouve en concurrence avec des dirigeants et des hauts potentiels d'autres nationalités, à fortiori dans les grands groupes internationaux qui centralisent la gestion de cette population. Un signe tangible de cette évolution apparaît lors de l'observation de la composition des comités de direction des entreprises du CAC 40. En effet, en 2000, 17 entreprises du CAC 40 ont au moins 2 dirigeants étrangers au sein de leurs instances dirigeantes (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003).

– Une détection des hauts potentiels plus ouverte en France: ouverture aux non cadres.

Les cadres, et encore, pas n'importe lesquels, sont traditionnellement la population cible pour la détection des hauts potentiels. Aujourd'hui, Air Liquide, à titre d'initiative rare, mène une réflexion sur la mise en place d'un système de détection des hauts

potentiels parmi les agents de maîtrise. (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Peut être est-ce les prémices d'une tendance plus lourde.

Des salariés plus compétents porteurs de nouvelles attentes

Le fait d'apprendre plus vite que ses concurrents peut être considéré comme un des rares avantages compétitifs durables. C'est pourquoi, les grandes entreprises investissent en formation, généralement au delà de l'imposition légale (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Leurs salariés deviennent donc plus compétents. Leur pouvoir augmente puisque les compétences, surtout si elles sont recherchées, sont une source de pouvoir informelle. (Delavalle, 2002 ; Crainer, Dearlove, 1999). Le glissement terminologique de salariés à collaborateurs et même à clients internes de l'entreprise (Peretti, 2002) est significatif sur ce point. Les égards prêtés aux salariés concernent, toutefois, surtout les collaborateurs les plus performants qui sont considérés comme une ressource précieuse pour l'entreprise à attirer et à fidéliser (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003 ; Crainer, Dearlove, 1999). Hormis du fait de leurs compétences, les jeunes générations de salariés à potentiel dépendent moins de leurs supérieurs puisqu'ils n'ont pas la même relation à la hiérarchie et à l'entreprise que leurs aînés. Ils sont moins dévoués, moins loyaux. Ils se soucient davantage de leurs préoccupations personnelles qui portent notamment sur leur développement, leur employabilité (Crainer, Dearlove, 1999) et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Hesterley, Derr, 1998)

Des structures plus flexibles et plus réactives

L'environnement des entreprises est de plus en plus concurrentiel et de plus en plus incertain. Il correspond à peu près à ce que Emery et Trist (1963) décrivaient sous le terme de « champs turbulent ». Pour s'y adapter, les entreprises changent de structures. Pour gagner en réactivité et en adaptabilité, de petites structures décentralisées sont mises en place. Elles sont organisées en centres de profit. On limite les échelons hiérarchiques. On favorise l'organisation en réseaux et par projets ainsi que la coordination internationale (Hesterley, Derr, 1998).

Cette évolution de l'environnement interne et externe à l'entreprise a amoindri le pouvoir des dirigeants. Elle a également modifié les rôles attendus au sein de l'entreprise (Hesterley, Derr, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1997, 1994) . Nous verrons donc en quoi le rôle que les dirigeants doivent jouer a changé et en quoi il est plus ardu.

Des dirigeants à «réformer»

De nouveaux rôles à jouer, un leadership à endosser

Vu les évolutions qui touchent l'entreprise, on a moins besoin de dirigeants «hiérarchiques». Ceux dont on a besoin sont des leaders d'opinion, des coachs pour les collaborateurs, des facilitateurs de processus et des personnes capables de travailler ensemble, au delà des frontières nationales ou fonctionnelles (Hesterley, Derr, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1997, 1994). L'évolution terminologique est révélatrice de ces nou-

veaux rôles attendus en entreprise. Dans les années 90, le vocable de manager se substitue à celui de supérieurs hiérarchiques renvoyant aux cadres (Melkonian, 2002). D'après la définition de ces termes (Bournois, Roussillon, 1998), les fonctions liées à la gestion des hommes : la coordination, la direction et l'animation des équipes l'emportent donc sur l'importance accordée au statut. Par ailleurs, le terme de manager peut se trouver décliné en ceux de coach, mentor ou sponsor (Nyman, Thach, 2002; Waldroop, Butler 1996; Orth, Wilkinson, Benfari, 1987; McFarlane Shore, Bloom 1986). Ceci montre la pluralité de rôles qu'il peut recouvrir. Toutefois, contrairement à ce qu'on a pu penser, tous ces rôles n'incombent pas à une même personne. Le manager «généraliste» est un mythe (Bartlett, Ghoshal, 1999). Ces rôles requièrent des compétences distinctes généralement difficiles à réunir en une seule personne. Parallèlement à ce qui se passe dans une équipe de sport où le capitaine d'équipe n'est pas le coach et où tous les joueurs ont des atouts différents ce qui prime, c'est la complémentarité et la synergie.

La répartition des rôles au sein de l'entreprise se définirait de la façon suivante. Il revient aux «entrepreneurs opérationnels» ou (*Operating-Level Entrepreneurs*) de créer et de rechercher des opportunités, d'attirer et d'utiliser les ressources et les compétences rares, d'agir en faveur de l'amélioration continue de la performance. C'est aux «développeurs confirmés» ou (*Senior-Management Developers*) d'évaluer les membres de l'organisation, notamment les entrepreneurs opérationnels, de leur apporter leur soutien et d'agir en faveur de leur développement. C'est aussi à eux de lutter contre le risque de dispersion des connaissances, des compétences et des pratiques générées par la mise en place de petites structures autonomes. Enfin, ils ont à concilier les pressions à court terme et les ambitions à long terme. Quant aux «cadres dirigeants» (*Top-Level Leaders*) ils ont notamment la charge de fixer un projet ambitieux et fédérateur pour l'entreprise (Bartlett, Ghoshal, 1997).

Effectivement, le top management ne définit plus les stratégies. Aujourd'hui, pour être efficaces, elles doivent être définies au plus près du terrain par les spécialistes de la question à traiter, et non suite à une longue remontée des infos qui inévitablement la dénature. D'ailleurs ce type de décisions déconnectées du terrain entraînerait la désapprobation des salariés (Bartlett, Ghoshal, 1994). En revanche, il incombe aux dirigeants d'avoir une attitude proactive face à l'environnement, de définir des projets et des valeurs communs à l'organisation et de conduire le changement (Chavel 2001; Bournois, Roussillon, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1994). Le projet, s'il est porteur de sens, est une source de motivation et d'adhésion pour les salariés. Les valeurs communes ont une force cohésive. Elles diminuent le besoin de contrôle extérieur ce qui est particulièrement utile dans le cas de structures décentralisées. C'est également aux dirigeants de soutenir ces dernières et la philosophie de l'empowerment, de créer un environnement de travail qui encourage les initiatives de type entrepreneurial et de valoriser les réalisations des salariés (Bartlett, Ghoshal, 1994). En résumé, les dirigeants doivent soutenir les autres acteurs de l'entreprise et faire de celle-ci une institution sociale à laquelle les individus auront envie d'appartenir car elle correspond à leurs valeurs et car ils peuvent s'y accomplir. Leur rôle se tourne donc résolument vers le leadership.

Ce changement de rôle implique un changement de référentiel théorique ainsi que le développement de nouvelles compétences.

De nouveaux référentiels théoriques à adopter

Le passage d'un rôle centré sur la définition de la stratégie, de la structure qui lui est associée et du contrôle du système qui en résulte à un rôle qui accorde la primauté au développement des projets, des processus et des hommes (Bartlett, Ghoshal, 1997) requiert une nouvelle conception du pouvoir et de son exercice, et un nouveau regard sur les salariés. Que les hommes ne sont pas de simples facteurs de production et que l'entreprise peut s'enrichir de leurs différences doit être tenu pour acquis. Il convient, en effet, que les dirigeants partagent l'idée selon laquelle une gestion des ressources humaines qui met en valeur les talents des individus peut être une source d'avantage compétitif pour l'entreprise au même titre qu'une avancée technologique ou une place dominante sur un marché. Celle-ci a d'ailleurs déjà gagné les entreprises du CAC 40 (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003) et tend à s'imposer en gestion des ressources humaines (Peretti, 2002). Les hommes, ressources longtemps sous exploitées (Devillard, 2001), notamment à cause d'erreur de management (Allenbaugh, 1983), sont donc mis à l'honneur en entreprise. Si les conceptions que les dirigeants ont sur eux changent, les relations qu'ils ont avec eux aussi. Le pouvoir des dirigeants sur les salariés, c'est à dire, de façon simplifiée, la capacité à les influencer (Dahl, 1957), doit moins reposer sur leur fonction, l'appartenance à un corps et sur l'expertise technique et davantage sur des caractéristiques personnelles et des comportements spécifiques. Les dirigeants doivent, effectivement, devenir des adeptes du leadership, voire du partenariat (Delavalle, 2002). Le leadership fait référence à une «batterie» de compétences.

Des compétences «soft» à développer

La littérature sur le leadership a émergé dans les années 60. Elle est abondante. On y trouve principalement des modèles définissant le leader à partir de ses traits de caractères, de ses comportements (Stogdill 1974) et à partir de la prise en compte d'éléments contingents (Fiedler 1967, House 1971 ; Vroom-Jago 1988). Par voie de conséquence, la définition des compétences des leaders d'aujourd'hui et de demain est délicate (Bartlett, Ghoshal, 1997). Il ne s'agit pas, en effet, de les élaborer à partir de référentiels en voie d'obsolescence. Il s'agit également de pallier à la tendance actuelle, à savoir, les définir sous la forme d'un pot pourri où sont mélangés les traits de personnalité, les croyances, les compétences acquises, les comportements... Ces préoccupations ont été prises en compte dans la définition que proposent Bartlett et Ghoshal (1997). Ces derniers se basent sur la performance réalisée dans le nouveau rôle des dirigeants défini précédemment. Ils établissent une catégorisation des compétences. La première comprend des caractéristiques personnelles stables touchant les traits de caractère, les attitudes et les valeurs. La seconde se compose des connaissances, des aptitudes et de l'expérience acquises normalement au cours de la formation et du parcours professionnel. La troisième se rapporte aux capa-

cités et compétences que nécessite le rôle à jouer. Celles-ci reposent tant sur l'acquis que sur l'inné. Ces compétences sont récapitulées dans le tableau 2.

Tableau 2
COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Attitudes/ Traits de caractère	Connaissances / Expérience	Compétences / Capacités
Visionnaire respectueux de l'institution mais qui sait la confronter : <ul style="list-style-type: none"> • Respectueux et confrontant • Equitable et ouvert • Perspicace et stimulant pour autrui 	Compréhension du contexte organisationnel : <ul style="list-style-type: none"> • Solide connaissance de la société : de ses branches et de ses opérations • Solide connaissance de l'organisation : de sa structure, de ses processus et de sa culture • Connaissance générale de diverses sociétés, industries et communautés 	Création d'un équilibre maintenant le défi : <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à créer une ambiance de travail stimulante et exigeante • Capacité à créer une confiance dans la situation et dans sa gestion • Capacité à marier compréhension conceptuelle et défis stimulants

Source: traduit par nous d'après Bartlett, Ghoshal, 1997 p. 105.

Elles attestent de la valorisation des compétences « *soft* » à côté des compétences « *hard* »¹. L'usage et l'importance de ces compétences « *soft* » varient bien évidemment en fonction d'éléments de contingence comme la culture nationale, la taille de l'organisation, le secteur d'activité ... Toutefois, la demande de leur acquisition est une tendance lourde. Elle s'inscrit dans un mouvement d'homogénéisation de la pensée du management et de la gestion des hauts potentiels, lié à l'internationalisation des firmes, qui fait du développement des compétences cognitives et relationnelles des managers une priorité. (Bournois, Roussillon, 1998). L'intrusion, en France, d'outils anglo-saxons destinés à les évaluer, tels le 360° *feedback* (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003; Melkonian 2002, Liaisons Sociales, juin 2002), prouve bien que les dirigeants français actuels et futurs ne coupent pas à leur acquisition.

De nombreux changements affectent donc les dirigeants. Faisons le point sur leur fonction et leur situation.

Bilan: diriger, une fonction aussi cruciale que difficile, un besoin d'aide se fait sentir
Une fonction cruciale qui risque de connaître une pénurie de talents

Compte tenu de la situation économique et sociétale actuelle, les hauts potentiels et les dirigeants sont considérés comme une ressource extrêmement précieuse pour les entreprises (Bournois, Roussillon, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1994, 1997; Handy,

1. Compétences « *soft* » : compétences relationnelles, managériales et politiques. Compétences « *hard* » : savoir et savoir faire, d'après Bournois, Rojot, Scaringella, 2003, p. 200.

1988). Ce caractère précieux ira en s'accroissant. Les dirigeants capables d'investir correctement leur nouveau rôle sont une ressource rare au jour d'aujourd'hui. Ils le seront encore plus demain. Au manque de capacités en leadership s'ajoutera, effectivement, un manque numérique dû au «papy boom» (Craimer, Dearlove, 1999). Le recrutement et la formation des «dirigeants de demain» sont donc un enjeu de taille pour les entreprises (Bournois, Roussillon, 1998). L'importance accordée à cette fonction a pour corollaire la difficulté liée à son exercice.

Une fonction de plus en plus difficile

Les fonctions de direction sont des fonctions difficiles. Les difficultés commencent même bien avant leur exercice tant la voie pour arriver au sommet de l'entreprise est ardue, concurrentielle et nécessiteuse d'habileté politique. Parmi les autres difficultés liées à ce type de fonctions se trouvent la solitude (Delivré, 2002 ; Lenhardt, 2001), la confrontation à une multitude d'enjeux : politiques, économiques, sociaux, moraux, la gestion d'une multitude d'interlocuteurs aux intérêts et aux cultures divers. Il y a aussi la lourdeur de la charge de travail (Delivré, 2002) et celle des responsabilités qui est d'autant plus préoccupante en cette période de difficultés économiques et de restructuration. Diriger demande assurément une grande solidité psychologique (Delivré, 2002). C'est d'autant plus vrai qu'à ces difficultés «habituelles ou attendues» s'ajoutent de nouvelles contraintes. Elles ont trait aux nouvelles attentes organisationnelles à l'égard des dirigeants. Elles sont de deux sortes et peuvent se résumer par l'expression «double contrainte» emblématique de situations paradoxales (Crozier, 1999 ; Melkonian, 2002). Les premières font référence au nouveau rôle que les dirigeants ont à jouer alors que leur formation ne les y a pas préparés (Crozier, 1999). Les secondes concernent l'augmentation des responsabilités qui incombent aux dirigeants alors que les actionnaires comme le public se montrent de plus en plus regardants sur les résultats de leurs actions (Melkonian, 2002 ; Chavel, 2003). Face à cette augmentation des difficultés, les dirigeants ont besoin de soutien.

Un besoin de soutien ressenti

L'augmentation des difficultés que les dirigeants rencontrent risque de leur faire perdre leurs repères. Elle peut également susciter chez eux des sentiments d'injustice (Bournois, Roussillon, 1998 ; Melkonian, 2002) Effectivement, elle peut se traduire comme l'attente de l'augmentation de leur contribution. Mais qu'y gagnent-ils en échange? Où est leur rétribution supplémentaire? Aussi pour favoriser l'accomplissement de la fonction de plus en plus ardue qui incombe aux dirigeants, du soutien doit leur être apporté (Melkonian, 2002).

Parmi les dispositifs visant à aider les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions, le *coaching* a le vent en poupe (De Bourmont, 2002 ; Levine, 2002). Qu'est au juste cette innovation dans la gestion des élites? Quelle est sa valeur ajoutée? De quels risques est-elle porteuse?

II. – LE *COACHING*: LA PANACÉE POUR AIDER LES DIRIGEANTS?

Définition du *coaching*

Un parti pris pédagogique, philosophique et gestionnaire

Une pédagogie visant un surplus de conscience en vue de l'actualisation du potentiel

Le *coaching* est un concept issu du sport. Selon un spécialiste dans ce domaine, également pédagogue à Harvard, Timothy Gallwey (1984) l'adversaire le plus redoutable que l'on puisse rencontrer est celui que l'on porte en soi. Ce dernier s'apparente aux représentations appauvries ou erronées que l'on a de soi, des autres et plus généralement de l'environnement. Il s'agit donc d'un manque de conscience de soi, d'autrui et du monde auquel il convient de remédier. La méthode préconisée à cette fin repose davantage sur le questionnement et le feedback que sur un apport technique extérieur massif. Elle vise l'actualisation du potentiel par une perception et une compréhension plus fine de ce qui se joue, ce qui aide le contrôle et le dépassement des limites psychologiques. Aussi peut-on définir le *coaching* comme: «une aide pour rendre conscient le vécu, penser ses pensées et savoir se guider, se manager et continuer à progresser sur des points difficiles ou inconnus.» (Roussillon 2002, p. 72.)

Une philosophie de vie

Si le *coaching* mise plus sur le développement de capacités d'introspection et d'observation que sur l'apport extérieur de connaissances techniques, c'est qu'il est sous-tendu par une conception plutôt optimiste de l'homme. Celle – ci défend l'idée selon laquelle les individus ont en eux-mêmes plus de ressources qu'ils ne l'imaginent. Leur développement tiendrait avant tout à la reconnaissance et à l'accessibilité des ressources qu'ils portent en eux. Aussi, le *coaching* n'est pas qu'une technique, c'est une façon de se concevoir et de concevoir autrui. C'est une manière d'être au monde (Whitmore, 2001). Le *coaching* peut donc affecter toutes les sphères de la vie et toutes les activités humaines. D'insertion relativement récente en gestion, il peut y être considéré comme un nouveau paradigme.

Un nouveau paradigme de gestion

Le paradigme traditionnel de gestion est fondé sur des préoccupations concernant l'autorité hiérarchique, l'ordre et le contrôle ainsi que la motivation par la crainte de perdre son emploi. En opposition à ce dernier le *coaching* incarnerait un nouveau paradigme de gestion qui se résumerait par: «reconnaître – créer – habiliter»: Reconnaître les efforts consentis. Habilitier ceux qui agissent. Créer de nouvelles possibilités pour réaliser de bons résultats. (Evered, Selman, 1989)

Au delà de cette approche conceptuelle, quelles formes concrètes le coaching prend-il dans les activités liées à la gestion des entreprises?

Une profession émergente en France, protéiforme, faisant office d'alternative à la formation et au conseil

Une profession émergente au vif succès

Le *coaching* vient des Etats Unis. Il a pénétré les entreprises françaises depuis dix ans. Il a surtout le vent en poupe depuis cinq ans. Il est né de l'essoufflement des formations au management traditionnelles, de la demande accrue d'adaptabilité et plus généralement de la demande de savoir être en plus du savoir technique. (Delivré, 2002). A ses débuts, comme toute profession naissante, il fut le fruit d'initiatives personnelles isolées. Vu son succès, il fut vite considéré comme un créneau à exploiter. La plupart des cabinets qui offraient des prestations telles l'outplacement, les bilans de carrière, les bilans de compétences ... intégrèrent le *coaching* dans leur offre de services. Au sein des entreprises, des individus furent dévolus à temps plein ou à temps partiel au soutien et au développement de leurs collaborateurs. Apparurent donc les figures de coach interne ou de manager coach (Roussillon, 2002). Face à cet engouement pour le *coaching* il devint plus que nécessaire d'établir des références, des normes et un code de déontologie, en bref, des critères de professionnalisme C'est à cette fin qu'est née en 1996 la Société Française de Coaching. Aujourd'hui, elle continue sa mission de structuration et de promotion de la profession. C'est un lieu de débats, d'échanges de pratiques, un observatoire des évolutions de la profession. Elle vise également à tisser et à étendre des liens avec des organismes nationaux et étrangers tant en Europe qu'aux Etats-Unis afin de favoriser la circulation de l'information et de permettre l'émergence d'études transnationales (De Bourmont, 2002).

Parallèlement à cette professionnalisation du *coaching*, le succès qu'il rencontre ne cesse de croître. Aujourd'hui, en France, le chiffre d'affaires annuel de la profession représente 100 millions d'euros. Le nombre de coachs est évalué entre 1500 et 1800 personnes. La croissance du marché est de 50 % par an. D'après les prévisions, en 2005, le nombre de coachs devrait avoir doublé. Cette évolution se retrouve sur le marché américain. Les coachs, dénombrés à 14 000 personnes en 2000 devraient être 40 000 en 2005. On constate également d'autres signes de vitalité de la profession sur le marché français. De nombreux articles de presse lui sont consacrés. Les manifestations qui lui sont dédiées se développent. Enfin, des cycles de formation spécialisés en *coaching* sont créés dans des écoles et des universités de renom telles Paris II ou HEC (De Bourmont, 2002).

En dépit de son succès et de sa structuration, le *coaching* n'a pas une image très bien identifiée puisqu'il demeure lié aux métiers connexes à partir desquels il a pris son essor. Son image est également brouillée du fait qu'il soit à la mode. Sa popularité entraîne effectivement un emploi très large du terme et même son galvaudage. Aussi convient-il de souligner le dénominateur commun des diverses formes que prend le *coaching*, de le repositionner à partir de ses parentés avec les différents courants de gestion avant d'en présenter une typologie.

Un accompagnement personnalisé, protéiforme, assuré par un expert en processus de changement en vue de meilleures performances

Le ***coaching*** recouvre des pratiques destinées à initier et à faciliter un changement en vue de meilleures performances individuelles et collectives. [Le terme de performance est à comprendre ici au sens large: performance économique, (rentabilité, compétitivité), organisationnelle (compétence, cohérence, efficience,) sociale (synergie, implication des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail), (Fericelli, Sire, 1996).] C'est une approche du changement centrée sur les personnes qui s'inscrit dans la mouvance du développement organisationnel (Burke, 1982; Beer, Walton, 1987) ; du développement personnel et managérial. Ce dernier est «une démarche d'accompagnement des personnes dans une évolution de leurs modes de relations avec les autres, avec les groupes, avec les situations et avec eux-mêmes.» (Roussillon, 2001, p 42). Il est nourri de deux courants principaux et parallèles. Le premier s'inspire des recherches en psychothérapie et en psychologie. Le second provient des savoir - faire des consultants. Son essor date des années 70. Il s'est d'abord tourné vers la dynamique de groupe puis vers l'analyse transactionnelle, la PNL, les jeux de rôles, les séminaires «***outdoors***». (Roussillon, 2001). Le ***coaching*** en est la forme la plus récente, la plus en vogue et la plus personnalisée. Le ***coaching*** est protéiforme. Toutefois, son noyau dur peut donner lieu à une définition. Le ***coaching*** représente l'accompagnement d'une personne, généralement cadre ou dirigeant, dans sa vie professionnelle. Cet accompagnement, généralement payé par l'entreprise, est assuré par un expert en processus de changement qui intervient par et dans l'interaction qui se noue avec le coaché (Roussillon, 2002).

Après cette définition de synthèse, il s'agit de rendre compte du coaching à travers les formes palpables qu'il peut prendre en entreprise. De nombreuses typologies peuvent être dressées. Nous avons opté pour la présentation d'une typologie qui met l'accent sur les bénéfices attendus par le coaché (Devillard, 2001) puis sur des pratiques de coaching très ciblées (Roussillon, 2002).

– Le coaching de résolution

La finalité du ***coaching*** de résolution est de libérer le potentiel d'une personne confrontée à une difficulté ponctuelle ou récurrente comme des problèmes de reconnaissance dans le travail, de communication ou encore de gestion du stress. L'Analyse Transactionnelle, la Programmation Neuro-Linguistique, l'Analyse Systémique... sont des techniques souvent utilisées pour ce type de ***coaching***. Bien que ce type de ***coaching*** présente de nombreuses similitudes avec les thérapies dites «brèves», il s'en différencie. Le coaché n'est pas considéré comme malade et les difficultés à traiter sont avant tout celles rencontrées au travail.

– Le coaching de développement

Le ***coaching*** de développement vise la révélation et mise en valeur des qualités idiosyncrasiques. Outre l'actualisation du potentiel propre à chacun, ce type de ***coaching*** a

généralement pour but l'acquisition de compétences sociales et de compétences transverses. Les premières se rapportent à l'aisance sociale. Elles englobent l'assertivité, le sens de la responsabilité vis à vis d'autrui, une bonne communication... Les secondes sont plus spécifiques à l'entreprise. Elles correspondent aux qualités qui y sont de plus en plus recherchées. Ce sont : la créativité, la réactivité, le sens de la maîtrise, la disponibilité, l'intelligence systémique... (Maisons, 1999). Ce type de **coaching** est porté vers la réussite de nouveaux défis. On y recourt fréquemment lors de la prise de nouvelles fonctions, en particulier si elles sont à teneur managériale. Aussi ce type de **coaching** peut-il déboucher sur du **coaching** d'équipe à proprement parler.

– Le coaching stratégique

Le **coaching** stratégique est dédié aux dirigeants et aux équipes de direction. Son but est d'aider la compréhension, le pilotage et la transformation de l'entreprise (Maisons, 1999). Il soutient les dirigeants dans la définition et le maintien d'un cap pour l'entreprise en dépit des aléas. C'est à dire qu'ils les aident dans l'élaboration et le maintien d'un projet et de valeurs communes ainsi que dans la gestion du changement. Ce type de **coaching** demande au coach de bonnes compétences en diagnostic de structure en plus de compétences psychologiques et managériales (Delivré, 2002).

– Les coachings spécifiques

Ils concernent une catégorie de personnes particulière, les créateurs d'entreprises par exemple (Bernard, 2002), ou des situations professionnelles précises comme la réorientation de carrière (Potel, 2002). Les professionnels de ce type de **coaching** sont des experts du domaine dans lequel ils interviennent. Leur spécialisation leur permet une compréhension plus rapide et plus fine des difficultés et des atouts de leurs clients. Ils peuvent donc les aider plus efficacement au même titre qu'un oncologue est plus à même de traiter un cancer qu'un généraliste.

– Le coaching technique

On trouve généralement ce type de **coaching** en complément d'une formation. Il est destiné à favoriser l'appropriation et l'intégration des connaissances ainsi que leur mise en œuvre de façon rapide et adaptée. A titre d'exemple, un coaching technique, suite à une formation en finance, peut consister en des rencontres répétées avec un spécialiste du domaine, de préférence celui qui a réalisé la formation. Au cours de ces rencontres, le coaché discute de la façon dont il fait, ou compte faire usage de ses nouvelles connaissances. L'avis du coach lui permet alors de juger de la pertinence de ses choix (Palliard, 2002)

Afin de finir la clarification de ce qu'est le **coaching**, positionnons-le par rapport aux moyens «traditionnels» visant à aider les dirigeants dans leurs fonctions.

«*Une alternative à la formation et au conseil*» (Roussillon, 2002)

Premièrement, la nature du travail demandé au consultant, au formateur et au coach diffère. Le conseil est centré sur l'apport de solutions. La formation vise la transmission de connaissances et le développement de la maîtrise d'un domaine donné. Le *coaching*, à l'exception du *coaching* technique, aide avant tout une personne à trouver ou à retrouver sa cohérence personnelle. Le travail se fait essentiellement à partir des représentations, des croyances et des valeurs du coaché. Il vise à trouver des solutions qui lui sont propres. Le coaché reste en position de décideur (Roussillon 2002; Tard 2002). Secondement, les compétences requises pour l'exercice de ces trois métiers ne peuvent pas être entièrement confondues. Le conseil demande une expertise dans un domaine. Celle-ci est généralement issue de la formation initiale du consultant et de l'accumulation d'expériences, dans différentes entreprises, sur des problématiques proches. La formation exige de maîtriser le domaine à enseigner et du sens pédagogique. Le *coaching*, quant à lui, requiert une bonne connaissance de l'entreprise et des compétences en psychologie. Le maniement des différents niveaux d'écoute (Devillard, 2001) et la gestion du transfert et du contre transfert sont tout particulièrement recommandés (Tard, 2002). Enfin, le degré d'implication du professionnel dans la relation avec le client varie considérablement selon qu'il s'agisse du conseil, de la formation ou du *coaching*. Le conseil et la formation permettent de garder des relations distantes sur le plan émotionnel. A l'inverse, le *coaching* exige du coach un fort investissement émotionnel en plus d'un engagement intellectuel, (Tard, 2002).

Cet effort de définition du *coaching* esquisse les bienfaits attendus de cette innovation dans la gestion de l'élite. Ceux-ci méritent d'être approfondis. Aussi, voici ce que soutiennent ses partisans.

La valeur ajoutée du coaching pour les dirigeants
Un bénéfice personnel

Les dirigeants ont une vie fort occupée qui peut sombrer dans l'affairisme. Aussi, le premier point positif du *coaching* serait de leur offrir un espace et un temps pour réfléchir à ce qui est réellement porteur de sens pour eux. Cette quête de sens implique une conscientisation de soi. Elle passe par la reconnaissance des sensations, des affects et des dimensions spirituelles qui touchent le dirigeant. Effectivement, du fait de leur formation, du devoir de contenance, de paraître fort ou encore de l'ambiance austère qui règne parfois dans les comités de direction, les dirigeants vivent généralement sous le «diktat» de la raison. Leur hypertrophie du cerveau gauche les amène à perdre le contact avec leurs autres dimensions constitutives (Chavel, 2001, 2003). Cette segmentation est d'ailleurs très «occidentale» et infondée (Damasio, 1995). Les raisonnements les plus élaborés ne peuvent exister sans le support de l'affectivité. Ce gain en conscience de soi se fait grâce à l'interaction avec le coach au cours de séances répétées. Pour être efficace, celle-ci doit se fonder sur la confiance et l'authenticité, c'est à dire en marge de la flagornerie et des masques qui affectent généralement les relations avec les

hommes de pouvoir. Ce gain en conscience de soi peut être favorisé par le recours à la kinésiologie si les dirigeants y sont réceptifs. Celle-ci se fonde sur la découverte du docteur Goodheart, en 1960, selon laquelle les états internes d'une personne (pensées, émotions, sensations) se reflètent sur le fonctionnement des muscles. Un test est mis au place pour attester de cette relation: le test musculaire. Il est validé en 1964. Associée à l'acupuncture et aux techniques de chiropractie dans les années 70, 80 par Goodheart et Thie, la kinésiologie est alors destinée à la santé. Dans les années 80, 90, son utilisation conjointe avec les découvertes sur le cerveau, en particulier la latéralisation des hémisphères, par Paul et Gay Denisson donne lieu au développement de la kinésiologie éducative, plus connue sous le nom de Brain Gym. Depuis, elle est utilisée par des thérapeutes, des entraîneurs et des coachs en association avec d'autres techniques de développement et d'épanouissement de la personne. L'un de ses principaux atouts est de donner directement accès à la connaissance de ce qui mobilise les ressources d'une personne. En effet, le recours au test musculaire évite la falsification des réponses à laquelle les mécanismes de défense peuvent donner lieu au cours des échanges verbaux (Ponce, 2002).

La conscientisation de soi est un premier pas vers le développement de la sécurité ontologique des dirigeants. Au cœur de celle-ci réside le fait de mettre «l'essentiel au cœur de l'important» (Lenhardt, 2001) L'essentiel correspond au sens que l'on donne à la vie. Il est de l'ordre du spirituel, du confessionnel et de l'existentiel. L'important se rapporte à la sphère professionnelle. C'est au premier d'irriguer le second. La perturbation de cette hiérarchie est vecteur de stress (Tard, 2001) et de fragilité (Lenhardt, 2001). Sans sécurité ontologique, les dirigeants sont bien souvent assimilables à des langoustes. Pour carapace, ils ont leur statut et d'autres attributs du pouvoir. Toutefois, leur capacité de résistance est bien maigre en raison de leur absence de colonne vertébrale. Ce défaut de structuration identitaire se traduit par un manque de liberté intérieure et par la difficulté à assumer des décisions difficiles. Il peut également se révéler par la vanité, l'orgueil, le besoin irrépissible de contrôle ou d'être aimé (Lenhardt, 2001).

Le *coaching* apparaît donc comme un soutien dans une quête de sens et comme une aide à la construction identitaire. S'il porte ses fruits, le dirigeant est alors plus en harmonie avec lui-même, plus serein. Il agit avec plus de sagesse (Kilburg, 2000). Il se dégage de son rôle hiérarchique de donneur d'ordres pour devenir un «homme ressources». Cette évolution a donc des retombées positives pour l'entreprise.

Des retombées positives pour l'entreprise

Les retombées positives pour l'entreprise sont d'autant plus grandes que le potentiel et les limites d'une organisation sont prédéterminés par le potentiel et les limites de la personne qui en a la charge. Elles le sont également car le développement des compétences managériales tant attendu chez les dirigeants est fortement conditionné par un développement plus intérieur (Lenhardt, 2001).

Les retombées positives que l'on peut ainsi escompter pour l'entreprise sont liées au développement des capacités de leadership du dirigeant. Il a été vu précédemment que de bonnes capacités intellectuelles et de bonnes compétences techniques ne suffisaient pas à faire un leader. Cette idée reprise dans les termes de Goleman (1998) indique la baisse de l'importance à accorder au quotient intellectuel au profit du quotient émotionnel. Or, parmi les cinq composantes du Q.E se trouvent la conscientisation et la motivation: deux des facultés que le dirigeant a déjà développées au cours de sa quête de sens et de son renforcement identitaire. Ce développement personnel préalable représente un second atout. Il facilite l'acquisition des autres composantes du Q.E (auto contrôle, empathie et sociabilité) dont le *coaching* demeure l'outil privilégié (Goleman, Boyatis, McKlee, 2002). Le *coaching* offre donc aussi au dirigeant la possibilité de poursuivre le développement de son intelligence émotionnelle. En résulteraient un engagement accru dans l'organisation, une conduite du changement plus efficace, des facilités dans l'animation d'équipe et un maintien plus aisé des personnes talentueuses dans l'entreprise (Goleman, 1998). Or ces nouveaux comportements chez le dirigeant ont d'autant plus d'impact sur l'organisation que celui-ci en est un acteur clef. Il a valeur d'exemple et il peut influencer de façon déterminante la culture qui y règne. (Roussillon, 2002). C'est la personne la mieux placée pour favoriser l'*empowerment* et initier un nouveau paradigme de gestion.

Le coaching apparaît donc comme un outil de prédilection dans le développement du leadership. Couplé à un 360° *feedback*, il donnerait de bons résultats (Nyman, Thach, 2002). Toutefois, ce point de vue est avant tout celui de ses partisans, des praticiens du *coaching* pour la plupart. La réalité du *coaching* ne se borne évidemment pas à ce tableau si séduisant. Aussi, convient-il de s'intéresser aux risques que le *coaching* comporte et de laisser la parole à ses détracteurs.

Les risques inhérents au *coaching* **Les méfaits des apprentis sorciers**

Le *coaching* n'est pas encore une profession sur laquelle on a légiféré. Aussi y a-t-il des coachs autoproclamés qui exercent sans en avoir les compétences. Ceci comporte un risque pour la santé mentale du coaché. Effectivement, «le *coaching* n'est pas une relation professionnelle anodine: elle met à nu la fragilité et les peurs de la personne coachée. Pour éviter les gestes d'apprentis sorciers, le coach doit avoir lui même un parcours de développement personnel et une pratique supervisée.» à l'instar de ce qui se pratique en psychanalyse (Chavel, 2003, p. 146). Parmi les nombreux risques qu'un apprenti sorcier fait courir au coaché se trouve celui de dépendance. Celui – ci est d'autant plus élevé que les médecins du travail comme certains psychologues soulignent la montée du stress et de la souffrance au travail (Dejours, 2000) et que son évitement requiert une très bonne gestion de la relation transférentielle (Roussillon, 2001, 2002). La reconnaissance de cette dérive tend vers une demande accrue de références en psychologie pour exercer le *coaching* tant aux Etats Unis qu'en France (Roussillon, 2002,

Levine, 2002). Cette évolution visant à éliminer un mal pourrait toutefois en créer un autre.

Querelles de chapelle et risque de *kidnaping* unidisciplinaire du *coaching*

Le *coaching* est une profession émergente. Aussi chaque clan, chaque adepte d'une discipline essaie d'imposer ses normes. C'est un moyen de se faire une réputation et surtout de fermer un marché. Aujourd'hui, les références en psychologie tendent à s'imposer. Si elles suffisaient au droit d'exercer le *coaching*, il y aurait un risque de surpathologisation du client en raison de la sous-estimation du poids des structures organisationnelles dans les difficultés rencontrées (Roussillon, 2002). Toute approche valable du *coaching* requiert, en effet, une bonne connaissance des problématiques de l'entreprise en plus de compétences psychologiques. L'inquiétude liée à l'ampleur que la psychologie prend dans l'établissement des critères de professionnalisme du *coaching* se fonde dans une critique plus large de la psychologisation des rapports de travail.

Psymania et négligence de l'impact de l'organisation du travail

Les relations de travail connaissent, en effet, une psychologisation. Les manifestations les plus visibles de ce phénomène sont l'intérêt porté à l'évaluation du savoir être, la formation au développement personnel, la gestion du stress, la médiation ... et surtout la percée des psychologues cliniciens dans l'entreprise (Liaisons Sociales, janvier 2003). Les risques associés à cette psychologisation des relations de travail est de perdre de vue que les problèmes sont aussi générés par l'organisation du travail et par voie de conséquence de traiter davantage les symptômes que la cause des maux qui affectent l'entreprise (Dessors citée dans Liaisons Sociales, janvier 2003). Par ailleurs, on peut se demander dans quel but les détenteurs de compétences psychologiques les utilisent en entreprise.

« Le *coaching* relation d'aide et / ou outil de contrôle social ? » (Roussillon, 2002)

Le *coaching* est présenté comme une relation d'aide. Il peut, cependant, se révéler un vecteur de contrôle social pour l'entreprise et ses dirigeants beaucoup plus efficace et fallacieux que les contrôles extérieurs (Roussillon, 2002). Le *coach* peut être instrumentalisé par le prescripteur à des fins moralement condamnables. Effectivement, « de plus en plus, les dirigeants veulent rentrer dans les têtes des salariés, pour pouvoir les soigner s'ils ne pensent pas comme eux. » (Roche cité dans Liaisons Sociales, janvier 2003, p. 16). Des abus peuvent également être commis parce que des coachs se laissent soudoyer par des entreprises concurrentes ou des sectes.

Le *coach*: un homme de main des sectes ou de la concurrence

Le développement personnel et la formation professionnelle sont des marchés prisés par les sectes. Celui du *coaching* n'y échappe donc pas. Bien que de nombreux efforts aient

été faits dans le sens d'une surveillance accrue des pratiques sectaires sur ces marchés à risque par la Mission Interministérielle de lutte contre les sectes et la Délégation générale de l'emploi et à la formation professionnelle, le danger demeure (Bournois, Roussillon, 2001). Si un coach peut adhérer à une secte ou se laisser soudoyer par elle, il peut aussi, pour des raisons financières, prêter main forte à la concurrence. Au cours d'un *coaching* des liens très forts peuvent se tisser entre un coach et un dirigeant. De plus, le *coaching* est souvent une expérience du « lâcher prise » pour le dirigeant (Chavel, 2001). Aussi ce dernier peut – il baisser la garde au point de laisser échapper quelques informations confidentielles : des informations sur un projet stratégique ou sur le fonctionnement de l'équipe dirigeante par exemple. Ce risque est d'autant plus grand que la nature même du *coaching* centrée sur des situations professionnelles concrètes incite à ce genre de confidences. Un coach malhonnête peut donc s'engager dans cette faille et en faire profiter à bon compte la concurrence. Pour pallier à ce danger, il est souhaitable que le coach ne travaille pas pour les principaux concurrents de l'entreprise du coaché (Bournois, Roussillon, 2001). Enfin un coach, à fortiori, peut être, un coach de dirigeants, peut être amené à une conduite reprochable parce qu'il n'a pas tordu le cou à ses « propres démons ».

Pourquoi devient-on coach de dirigeants ?

La littérature est évasive sur ce point. Coacher un dirigeant n'est pas une chose aisée. Ce n'est sans doute pas non plus un choix anodin. Certains coaches admettent une visée subversive dans leur *coaching* leur volonté, en quelque sorte, moralisatrice (Chavel, 2001). Beaucoup semblent discrets sur ce point. D'autres soulignent la nécessité d'être à l'aise avec les hommes de pouvoir pour exercer ce métier (Délivré, 2002). Ils émettent le risque de fascination pour ces personnes ou encore l'envie d'être une éminence grise.

CONCLUSION

Le recours à la littérature sur le changement de rôle attendu chez les dirigeants, à celle de praticiens, experts en *coaching* ainsi qu'à l'avis des détracteurs de cette pratique donne une première idée de l'apport et des risques du *coaching* et de ses conditions de réussite pour les dirigeants confrontés à l'évolution de leur identité professionnelle. Il correspond à la première étape de la méthodologie destinée à répondre à la question de recherche.

La méthodologie se décline comme suit :

– **Champs théoriques à exploiter :**

- les dirigeants, le *leadership*, l'intelligence émotionnelle
- les contrats, les conventions
- les rôles, les attentes de rôles... le rôle du tiers dans l'organisation

- la justice organisationnelle, le soutien social
- le changement, l'apprentissage: psychanalyse, la psychologie, pédagogie, développement personnel
- les réseaux

- **Recueil et analyse des données:**

(Passage au crible de chaque point envisagé en fonction des questions de validité et de fiabilité.)

- **Analyse documentaire**

Types de documents	Finalités	Type d'analyses
Livres, articles de praticiens	- Obtenir un début de réponse à la question de recherche. - Avoir un premier cadre d'analyses pour construire des guides d'entretiens. - Cibler des coachs à rencontrer	Analyse de contenu
Témoignages de dirigeants coachés : livres presse	Avoir une première idée de leur point de vue, un début de réponse à la question de recherche. Avoir des noms de dirigeants coachés	Analyse de contenu
Guide de la formation	Connaissance du marché du coaching Aide au ciblage des coachs à rencontrer.	
Sites internet des organismes de formation au coaching ou prestataires de coaching	- Connaître le positionnement de l'offre de coaching par rapport aux autres prestations - Aide au ciblage des coachs à rencontrer - Avoir des informations sur les coachs à rencontrer - Connaître les formations au coaching	Analyse de contenu
Brochure de formation au coaching	Connaître les méthodologies employées	Analyse de contenu Vérification des fondements scientifiques des méthodes employées.
Contrats de coaching	Avoir une idée plus précise de la façon dont la relation est formalisée	Analyse de contenu

- **Observation (passive et / ou participante)**

Types d'observations	Finalités
Participation aux manifestations et aux projets de la SF Coach : conférences, rencontre du coaching...	Augmenter l'intérêt managérial de la thèse Veille informationnelle Familiarisation avec le milieu du coaching (générer des contacts utiles...)
Etre coachée	Expérimentation du coaching Compréhension « interne », vécue
Se former légèrement au coaching	Expérimentation du coaching Compréhension « interne », vécue

– *Entretiens semi directifs, questionnaires*

Cibles, moyens envisagés pour l'atteindre	Finalités
coachs de dirigeants, clients. Afin d'obtenir l'avis de dirigeants coachés, je solliciterai les coachs afin qu'ils demandent à leurs clients s'ils accepteraient de me rencontrer ou pour qu'ils leur donnent des questionnaires à me retourner directement et anonymement	Répondre à la question : en quoi le coaching peut – il aider les dirigeants confrontés à l'évolution de leur identité professionnelle ? Connaître l'apport spécifique ou non du coaching. Etablir une typologie de conditions de réussite. Elaborer un modèle explicatif de la réussite d'un coaching. (Définition précise des concepts et des liens entre eux)

– *Test du modèle*– *Retour sur la littérature, discussion des résultats avec des experts*– *Préconisations*

BIBLIOGRAPHIE

- Allenbaugh G.E. (1983), "Coaching, a management tool for a more effective work performance", *Management Review*, May, vol. 72, n° 5, pp. 21-26.
- Bartlett C., Ghoshal S. Nov / Dec., (1994), "Changing the role of top management : beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 6, pp. 79-90.
- Bartlett C., Ghoshal S. (1997), "The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles", *California Management Review*, vol. 40, n° 1, pp. 92-116.
- Bauer M., Bertin-Mouroit B. (1997), *L'ENA est-elle une business school?*, Paris, l'Harmattan
- Beer M., Walton, A. (1987), "Organization Change and Development". *Annual Review of Psychology*, n° 38, pp. 339-367.
- Bernard M.-J. (2002), «Accompagner la création: une aide à la rencontre avec soi même ... », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 27-31.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres*, Editions de Minuit
- Bouchikhi H., Kimberly J. Nov/ Dec., (1996), «Les accidents de carrière des dirigeants», *Revue Française de Gestion*, n° 111, pp. 199-211.
- Bournois F. (1991), «Pratiques de gestion des ressources humaines dans cinq pays européen: données comparées», *Revue Française de Gestion*, n° 83, pp. 68-83.
- Bournois F., Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *RH Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Bournois F., Roussillon S. (2 juillet 2001), « Pensez à encadrer vos coachs » *Management et Conjoncture Sociale*, n° 608, pp. 96-101.
- Bournois F., Roussillon S. (1998), «La perméabilité des élites dans les entreprises françaises», in Bournois F., Roussillon S., (Dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp. 137-159.

- Burke W. (1982), *Organization Development: Principles and Practices*, Little, Brown, Boston
- Burns T., Stalker G.M. (1966), *The Management of Innovation*, London Tavistock.
- Chandler A.D. (1977), *La main visible des managers – une analyse historique*, Paris, Economica, 1988 (pour la traduction française).
- Chavel T., (2003), *Profession: coach*, Editions Demos
- Chavel T., (2001), *Le coaching démythifié: comment réenchanter le management*, Editions Demos
- Craimer S., Dearlove, D. (1999), "Death of executive talent", *Management Review*, July-August, pp. 17-23.
- Crozier, M. (1999), «Des dirigeants sous double contrainte», in *Les Cahiers de l'ENSPTT*, n° 11.
- Damasio A. (1995), *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob Poche.
- Dahl R.A. (1957), «The Concept of Power», *Behavioral Sciences*, II,
- De Bourmont G. (2002), «L'organisation de la profession de coach», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 63-64.
- Delavalle E. (2002), «Panne de théories et crise du management», *L'Expansion Management Review*, n° 105, pp. 90-97.
- Delivre F. (2002), *Le métier de coach*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Devillard O. (2001), *Coacher: efficacité personnelle et performance collective*, Paris, Dunod.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur-Gestion des entreprises et tradition nationale*, Paris, Editions du Seuil.
- Emery F.E, Trist E.L. (1963), «The causal texture of organisational environment», *Human Relations*, Août, vol. 18, pp. 20-26.
- Evered R.D., Selman, J.C. (1989), «Coaching and the Art of Management», *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 16-32.
- Fericelli, A.-M., Sire, B. (1996), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Fiedler F.E. (1967), *A theory of leadership*, New York, McGraw Hill.
- Froome J. (1999), "Stakeholder influence strategies" *Academy of Management Review*, avril, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.
- Gallwey T., (1984), *Golf, le jeu intérieur*, Paris, Laffont.
- Goleman D. (1998), "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, november décembre, pp. 93-102.
- Goleman D, Boyatis R, McKlee A (2002), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial.
- Handy C., Gordon C., Gow I., Randlesom C. (1988), *Making Managers*, London, Pitman.
- Hesterley W., Derr B. (1998), «Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement», in Bournois et Roussillon, *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp. 83-96.

- Kilburg R. (2000), "Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos", *American Psychological Association*.
- Lenhardt V. (2001), «Le développement personnel du dirigeant», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 608, pp. 9-19.
- Le Monde* (15 janvier, 2002) «Les patrons français découvrent qu'ils sont sur un siège éjectable».
- Levine D.M. (2002), "Executive Coaching in the United States", *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 16-19.
- Liaisons Sociales Magazine* (2003), «La psymania gagne les entreprises», janvier, n° 38, pp. 14-23.
- Liaisons Sociales Magazine* (2002), «Ces outils qui mettent les salariés sur le grill», juin, pp. 18-23.
- Maisons, C., (1999), *Le coaching stratégique: pilotage et transformation des entreprises et des organisations*, Maxima.
- McFarlane Shore L., Bloom A.J. (1986), "Developing employees through coaching and career management", *Personnel*, August, vol. 63, n° 8, pp. 34-39.
- Melkonian T. (2002), «L'appréciation managériale des cadres supérieurs et dirigeants: en quête de justice, de soutien et d'exemplarité», Thèse de doctorat, Université de Paris II.
- Mintzberg H. (1971), *The Structuring of Organizations*, Englewoods Cliffs, N.J. Prentice-Hall
- Nyman M., Thach L. (2002), "Coaching as a new leadership development option", *Supervision*, sep, vol. 63, issue 9, pp. 3-7.
- Orth C.D., Wilkinson H.E., Benfari R.C. (1987), "The manager's role as coach and mentor", *Organizational Dynamics*, Spring, vol. 15, pp. 66-74.
- Palliard R. (2002), "Coaching technique en finance pour non financiers", *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 32-37.
- Peretti J.-M. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 10^e édition.
- Ponce J.-C. (2002), "La kinésiologie appliquée au coaching de dirigeant», *Ressources Humaines et Management*, juillet, n° 6.
- Potel A. (2002), «Le coaching de carrière: à la croisée des chemins», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 20-26.
- Roussillon S. (2002), «Le coaching, une alternative à la formation et au conseil», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 6-15.
- Roussillon S. (2002), «Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social? », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 65-74.
- Roussillon S. (2001), «Le développement personnel et managérial», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 608, pp. 42-59.
- Stogdill R.M. (1974), *Handbook of leadership*, New York, Free Press.

- Tard J.-P. (2002), «Plaidoyer pour le coach coaché», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 615, pp. 57-62.
- Tard J.-P. (2001), «Gérer son stress ou se recentrer sur son projet de vie», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 608, pp. 65-73.
- Vroom V.H., Jago A.G. (1988), *The new leadership: managing participation in organizations* Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall
- Waldroop J., Butler T. (1976), «The executive as coach», *Harvard Business Review*, vol. 74, issue 6, pp. 111-116.
- Whitmore J., (2001), *Le guide du coaching: Entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances*, Maxima.