Le coaching : des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante »

Daphné Duvernay

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3344>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3344

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 100-117

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Daphné Duvernay, « Le coaching : des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante » », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3344> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3344

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le coaching : des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante »

Daphné Duvernay

1 La Société Française de Coaching¹(SFCoach) définit le coaching comme étant « l'accompagnement des personnes ou des équipes pour le développement de leurs potentiels et savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. » Il s'agit d'aider le coaché à dépasser un obstacle interne ou externe. Le cadre conceptuel, revendiqué par les professionnels, dans lequel s'ancrent les pratiques de coaching, trouve ses fondements dans le constructivisme et la systémique issus des travaux de l'École de Palo Alto. Plus spécifiquement, le coaching apparaît comme un héritage du courant californien des années soixante-dix baptisé « programmation neurolinguistique » (PNL), lui-même défini par ses fondateurs (Bandler et Grinder, 1982) dans la lignée des travaux de Bateson et de Palo Alto. Ainsi, les organismes de formation en PNL élargissent leur offre en proposant désormais des formations de coaching. Étant donné le foisonnement des offres de formation, ils se dotent d'un code déontologique et peuvent adhérer à la « Société Française de coaching », association réunissant des professionnels, dont l'objet est de légitimer ces pratiques émergentes, de se positionner comme un garant de la qualité des formations proposées par leurs adhérents. Ce code de déontologie² recouvre ainsi cinq grands items, chacun faisant l'objet d'un certain nombre d'articles :

- Les devoirs du *coach* : exercice du coaching, confidentialité, supervision établie, respect des personnes, obligation de moyens, refus de prise en charge.
- Les devoirs du *coach* vis-à-vis du *coaché* : lieu du coaching, responsabilité des décisions, demande formulée, protection de la personne.
- Les devoirs du *coach* vis-à-vis de l'organisation : protection des organisations, restitution au donneur d'ordre, équilibre de l'ensemble du système.

- Les devoirs du *coach* vis-à-vis de ses confrères : utilisation abusive de l'appellation SFCoach, obligation de réserve.
 - Les recours auprès de la Société Française de Coaching : en cas de manquement aux règles professionnelles élémentaires inscrites dans le code ou de conflit avec un membre de la SFCoach.
- 2 Ces pratiques professionnelles de type « *coaching* » seront analysées, dans le champ de la communication des organisations, par l'éclairage du paradigme épistémologique de la complexité (Morin, 1991), et par les apports théoriques de la communication de changement et de la communication de projet (Bernard, 1997, 1998 ; Giddens, 1987). Nous montrerons, dans un premier temps, que le succès de ces pratiques peut s'expliquer par la nécessité des organisations de recourir à de nouvelles formes organisationnelles (Le Moëgne, 1997, Jacot, 1994) pour répondre aux impératifs d'une logique économique productiviste. Dans un deuxième temps, nous montrerons que ces pratiques professionnelles de communication sont portées par un registre discursif engageant, « d'ascension symbolique » (Procoli, 2001 ; D'Almeida, 2001, 2004), discours hagiographique permettant aux hautes sphères managériales d'accompagner le changement au sein de leur organisation auprès de leurs différentes catégories d'acteurs. Enfin, dans un troisième temps, nous proposerons de prolonger ces réflexions sur les pratiques de *coaching* en les rapprochant des pratiques de médiation. En effet, au-delà des critiques actuelles que l'on peut formuler sur le contenu proche du scientisme et du sens commun des formations de *coaching* (Olivesi, 1999), il est intéressant de montrer comment les apports des travaux scientifiques dans le domaine de la communication de changement (Bernard et Joule, 2004 ; Duvernay, 2004) permettent de catégoriser ces pratiques en pratiques de médiation. D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur l'étude d'un corpus documentaire (plaquettes pédagogiques et supports de cours d'organismes de formation dans le domaine du *coaching*, sites internet de ces mêmes organismes et de leurs fédérations, participation à des téléconférences avec les dirigeants de ces organismes), et des entretiens de type compréhensifs de personnes ayant suivi ces formations dans une perspective de réorientation et/ou d'enrichissement professionnels en tant que « *coach* » (cadres commerciaux, kinésithérapeutes-osthéopathes, psychothérapeutes).

PNL, coaching, nouvelles formes d'organisation

- 3 Depuis la fin des années quatre-vingt, les entreprises seraient soumises à ce que Le Moëgne (1997, p. 272) qualifie de « *profondes recompositions organisationnelles* » à l'origine de nouvelles formes d'organisation (organisation sous forme de projet, organisation artefact, organisation interactive, etc.). Ces mouvements de recompositions organisationnelles s'expliqueraient par l'abandon de l'ancien paradigme tayloriste pour entrer dans un paradigme plus communicationnel où « *la maîtrise des systèmes d'information et des processus de communication y est présentée comme décisive* » (Le Moëgne, 1997, p. 275). Les notions de démarche et de processus deviennent centrales, l'organisation est délocalisée pour répondre aux impératifs de productivité, elle est pensée davantage comme un réseau que comme un modèle, réseau ouvert à la circulation des hommes, des idées, des cultures, des marchandises, des informations et des flux divers. Il faut attendre les années 1990 pour assister à une reformulation du lien social en lien communicationnel. Les organisations opèrent alors un retour vers la forme projet,

ournée vers l'atteinte d'un but qui implique la mobilisation de ressources diverses. On parle de modèles en réseau, forme actuelle d'organisation. Cette dernière tend à devenir immatérielle, avec des frontières floues dues aux structures de projet. Ces nouvelles organisations que Le Moënne (1997, p. 288) qualifie d'organisations-artefact, « *dispositifs cognitifs collectifs orientés vers l'action finalisée, faisant émerger dans le même mouvement l'organisation, des environnements compatibles avec ses buts les ressources et la clôture entre ces deux dimensions* », se composent pour un projet spécifique, et sont suffisamment souples et flexibles pour se décomposer et se recomposer en fonction des nouveaux buts et projets. Dans l'organisation taylorienne, il fallait assurer la pérennité de l'organisation, alors que l'organisation-artefact s'inscrit dans une temporalité qui est celle nécessaire à la réalisation du projet. Ces organisations-artefact permettent de prendre en compte et de gérer les bruits de leurs différents environnements. L'identité de l'organisation ne se fonde plus sur les hommes mais sur les changements et dislocations/recompositions perpétuels, et ce, renforcé par la mondialisation qui pousse toujours plus les organisations à la délocalisation. L'entreprise se définit par la soumission à des normes communes définies par les donneurs d'ordre et par le projet commun (Le Moënne, 1997).

Vers une institutionnalisation des organisations

- 4 Dans de telles phases de recompositions organisationnelles, les discours managériaux, perpétuellement en quête d'auto-légitimité, amalgament les approches en communication, réduisent les pratiques sociales à des actes de langage, afin de gommer les différents mouvements sociaux. Dans cette perspective, organisation et institution tendraient à se confondre afin que les normes de la sphère entrepreneuriale deviennent les normes en vigueur dans l'ensemble du monde social. Une telle approche conduit les chercheurs (Le Moënne, 1997 ; Jacot, 1994 ; Bazzoli et al., 1994) à proposer une catégorisation duale de l'organisation comme « *organisation-institution* ». « *Cette dualité doit être assumée : l'organisation est à la fois institution en tant que structure, et phénomène institutionnel en tant que processus* » (Bazzoli et al., 1994, p. 147). Ces attentes managériales se situent dans le court terme et dans la production de solutions clés en main, de modèles destinés à devenir des modes instantanément applicables. Ce besoin de réponses rapides et directement opérationnelles s'est concrétisé par l'explosion des cabinets de conseil et d'études commerciales.
- 5 Le *coaching*, phénomène de mode venu des États-Unis, et notamment des techniques de motivation et d'entraînement sportif, semble s'inscrire dans cette mouvance et ce, en proposant un renouvellement des formations en PNL, offrant par là même un second souffle à ces organismes de formation. En témoigne l'IFPNL³, lequel propose une formation certifiante à la croisée de la PNL et du *Coaching*, baptisée « *formation de coach certifié en PNL* ». Cette formation n'est, bien entendu, accessible qu'aux personnes ayant déjà suivi l'ensemble des niveaux de certification en PNL, à savoir technicien, praticien et maître praticien. La plaquette de présentation décrit la formation comme un accompagnement du développement du potentiel et des savoir-faire des individus dans l'entreprise. « *Il s'agit de se former en tant que coach, au plein sens du terme. C'est-à-dire d'apprendre à être tour à tour guide, enseignant, modèle ou révélateur, en développant sa créativité pour intervenir avec le maximum d'efficacité et d'élégance. Accessible aux Maîtres-Praticiens PNL certifiés ou en cours de certification, cette formation s'adresse aux personnes qui, de manière régulière ou ponctuelle ont pour mission d'accompagner des cadres, des dirigeants en*

entreprise, ou en milieu sportif, médical, artistique, associatif, ainsi qu'à toute personne qui se trouve en situation de changement ou à des moments clés de sa vie professionnelle. » Ces formations de *coaching* semblent apporter une réponse, une aide dans la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines se voient légitimées, valorisées, la gestion de l'humain devient le centre des préoccupations des sphères managériales. Les échanges se doivent d'être souples et fluides, et le déploiement large des technologies de l'information et de la communication dans les organisations pousse à son paroxysme cette injonction à communiquer. Il est à noter que le risque d'endoctrinement est à surveiller, certaines déviations vers des groupes à caractère sectaire amènent d'ailleurs les professionnels du coaching à adhérer à une convention anti-secte⁴ laquelle leur permettrait de poursuivre légalement leurs clients en cas d'utilisations détournées de leurs enseignements à des fins manipulatoires.

Une légitimité fondée sur une pseudo scientificité

- 6 La plupart des organismes de formation en PNL se sont emparés de ce phénomène qu'est le *coaching* pour en développer un corpus théorico-pratique directement transférable dans les sphères managériales. Ce corpus qu'Olivesi, au sujet de la PNL, (1999, p. 221) qualifie de « *corpus doctrinal relativement élaboré [revendiquant] une certaine scientificité* », emprunte d'une manière assez fantaisiste et relativement parcellaire à l'École de Palo Alto et notamment aux écrits de Watzlawick (1979, 1988). Des formules phares telles que « *On ne peut pas ne pas communiquer* » ou encore « *La carte n'est pas le territoire* » sont galvaudées dans bon nombre d'ouvrages et de plaquettes promotionnelles. Il en résulte alors ce qu'Olivesi (1999) a qualifié de « *d'uniformisation des savoirs* » en qualifiant ainsi la PNL et expliquant, par ce moyen, la diffusion large que ces savoirs ont pu connaître. Les analyses de cet auteur sur la PNL montrent de grandes similitudes avec les formations proposées dans le domaine du *coaching*. Ainsi, le cadre conceptuel dans lequel s'inscrivent ces formations est celui du constructivisme, voire du constructionnisme ou encore de la systémique. Les définitions ci-après⁵ constituent un exemple de support de cours :

Constructivisme : pour les constructivistes, le monde extérieur n'est accessible qu'à travers la pensée d'un observateur particulier. Toute réalité est donc une construction « la carte n'est pas le territoire ». Pour le constructivisme, le réel, quoiqu'inaccessible, reste une référence, l'asymptote de la connaissance.

Constructionnisme radical : récuse la possibilité de toute pensée objective. Toute description du monde est une construction langagière singulière qui ne peut prétendre être que la représentation du monde mental de celui qui l'énonce. L'intervention du Coach dans ce cadre, sera de construire avec son coaché, la description d'un problème qu'ils pourront résoudre ensemble grâce à de nouvelles descriptions.

Constructionnisme social : mode de pensée qui souligne que toute représentation du monde est une co-construction par l'entrecroisement des discours échangés. Les histoires que se racontent les personnes en interaction créent le monde dans lequel elles vivent.

- 7 Tous les organismes de formation dans ces domaines revendiquent ce type de référent pseudo-scientifique en faisant appel aux sciences humaines. Dans la même lignée, un autre organisme de formation⁶ propose des formations de PNL-C, c'est-à-dire de PNL constructiviste. On peut ainsi lire dans sa brochure que « *La PNL-C représente un nouveau paradigme. Elle n'abandonne pas les principes de base de la PNL fondamentale [...] C'est en tant qu'école de pensée que la PNL-C prend sa place car elle traite la manière dont les êtres humains*

font sens du monde qui les entoure, attribuent des significations aux événements auxquels ils participent et construisent leur réalité.». Ce même organisme propose également des formations d'analyse systémique, celle-ci se définissant comme une « formation novatrice [qui] vous propose une synthèse pratique des différents courants et modèles de l'analyse systémique. Elle offre une base solide à toute intervention qui se sert de ce mode de pensée pour traiter les difficultés et résoudre les problèmes posés par des systèmes humains dans les domaines personnel et professionnel. » L'analyse systémique se pose alors comme un ensemble de théories et de pratiques qui « porte l'accent sur l'épistémologie et l'éthique du changement dans les systèmes humains ».

- 8 Ces concepts et ces notions, au départ scientifiques, tels que par exemple, constructivisme, constructionnisme, systémique, se nomadisent par l'entremise de ces formations, « mots pavillons » qui perdent au final leur sens d'origine, l'idée étant de produire des effets de réalité par la mobilisation des imaginaires. *« Le déploiement d'un discours pseudo-scientifique apporte ainsi les assurances de la connaissance sans nécessiter d'effort particulier. Ce souci de proximité avec le sens commun requiert un savoir qui n'est rien d'autre que ce même sens commun travesti dans une forme scientiste »* (Olivesi, 1999, p. 235). Le recours systématique au sens commun devient impératif étant donné l'hétérogénéité des publics recrutés pour ces formations. Il est à noter que pour suivre ces formations, il n'est demandé aucun pré-requis aux futurs « étudiants ». Il n'y a aucun niveau d'étude minimum requis, aucun test à l'entrée. Se côtoient ainsi, dans un même groupe d'une quarantaine de personnes par session de formation (à raison de trois à quatre sessions par an), des consultants venus réactualiser leurs savoirs, des cadres quinquagénaires licenciés par leur entreprise, en quête de reconversion, en général vers la formation professionnelle et les métiers de la consultance, des managers soucieux d'optimiser la gestion de leurs ressources humaines par l'adoption de recettes faciles, enfin, des personnes en simple quête de développement personnel et spirituel. On se rend compte qu'il est difficile d'offrir une véritable formation scientifique à un aussi large échantillon de clients, dont les pré-requis présentent une forte diversité. En dépit de ces critiques mises en évidence par Olivesi (1999) au sujet des modes de diffusion et des contenus des savoirs en PNL, et malgré notre analyse d'une certaine symétrie dans la diffusion des formations de coaching, comment expliquer alors le relatif succès de ces pratiques ?

Pratiques de coaching : un registre discursif pour des pratiques de changement

- 9 Nous voulons montrer que les fondements constructivistes et systémiques identifiés par les acteurs de ces pratiques de *coaching* sont davantage des effets de discours qui accompagnent le changement organisationnel, que des théories et des méthodologies issues de la véritable recherche scientifique. Ces discours s'apparentent au genre discursif de « l'ascension symbolique » (Procoli, 2001), c'est-à-dire au sentiment d'être un pionnier dans le changement amorcé. *« La proximité entre ces savoirs [PNL, Coaching] et le discours managérial ne s'articule pas seulement sur un lexique commun. Elle plonge ses racines dans les conceptions des rapports sociaux. [Ces savoirs] véhiculent des représentations de l'individu et de la société, parfaitement conformes aux discours et aux valeurs promus par le management. [...] »* (Olivesi, 1999, p. 237).

- 10 Trois types de *coaching* sont identifiés donnant lieu à des formations spécifiques, voire au suivi de séminaires optionnels : le *coaching* de la personne, également dénommé *Life coaching* centré soit sur la personne, soit sur une situation, le *coaching* de l'organisation c'est-à-dire le *coaching* du dirigeant et enfin le *coaching* d'équipe mené avec un groupe, un service d'une organisation, dans deux perspectives possibles : le *team building*, création, construction d'une équipe ou le *team development*, développement d'équipe dans le sens d'une optimisation, d'une amélioration des performances initiales de ce groupe et de la résolution de conflits éventuels. L'organisme de formation *Convergence RH*⁷ différencie les enjeux et les bénéfices du *coaching* pour les organisations, des enjeux et bénéfices pour les personnes et les équipes. En ce qui concerne l'organisation, le *coach* se définit comme un spécialiste du changement qui aide « l'organisation à faire face à la complexité, à optimiser ses ressources, à développer de nouvelles orientations managériales, à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, et à évoluer vers une organisation apprenante par l'adaptation de ses structures ». En ce qui concerne les personnes et les équipes, le *coaching* apporte « reconnaissance, optimisation des capacités à changer, développement des potentialités, renforcement des compétences sociales et coopération, cohésion et co-action ». Tout se passe comme si les effets de changement organisationnel issus des pratiques de *coaching* trouvaient leur origine dans l'individu pour se diffuser ensuite dans l'ensemble de l'organisation, soit dans une démarche de changement prescrit par la hiérarchie (cas du *coaching* de dirigeant), soit dans une démarche initiée par le corps social de l'organisation (cas du *team coaching* ou du *coaching* individuel). « L'expression de ce volontarisme naïf et de la liberté individuelle qui lui est associée, correspond aux représentations que le monde de l'entreprise se donne à lui-même de manière à satisfaire et à renforcer les représentations que les agents (entrepreneurs et salariés) se font de leur propre situation en son sein. Dans ce monde, on crée sa vie (familiale/professionnelle) comme on crée son entreprise ! » (Olivesi, 1999, p. 237). Le recours de plus en plus fréquent à ces pratiques de *coaching* rend compte, selon nous, de la complexité⁸ du changement organisationnel que doivent affronter au quotidien les acteurs des organisations et du besoin d'acquérir des outils susceptibles de les aider.

Des discours engageants

- 11 D'Almeida propose une réflexion en terme de « discours de la maisonnée », qui sont des discours engageants, formulés par le collectif d'acteurs organisé sous forme de projet, tant pour les besoins de leur mission professionnelle que lors des formations de *coaching* dont l'une des recettes est de s'appuyer sur des jeux de rôles, mettant en scène des situations proches du vécu professionnel. Ces discours permettent la construction d'une identité, suscitent l'adhésion d'une communauté fédérée autour de normes. Il s'agit ici de convaincre, d'impliquer tout à la fois les acteurs membres du projet, la hiérarchie et les autres collaborateurs. Ainsi, les « discours de la maisonnée » mettent en scène une pluralité de Nous, chaque Nous tendant à élargir l'enrôlement d'une communauté toujours plus large. « L'enjeu est la construction d'un sens (d'une signification et d'un but) à partir d'une vision idéale, intégrative prévenant toute équivocité. L'énonciation du Nous participe d'un système d'inclusion destiné à susciter un phénomène d'identification collective et partant d'unification » D'Almeida (2004, p. 4). Comme Procoli (2001), D'Almeida (2001, pp.105-106) identifie, dans ces discours, l'entrée en scène de deux figures, à la fois opposées et complémentaires : le « héros » et « l'adversaire ». Le héros est personnalisé, il est le pionnier, initiateur du changement, emblématique, novateur, convaincant. Il s'oppose à l'ennemi (bien souvent anonyme), à l'opposant au changement, qu'il faut combattre et

exclure : « [...] une figure attractive parée de toutes les vertus et une figure répulsive qu'il s'agit de combattre. Ce double travail de position et d'opposition permet de délimiter le territoire de l'organisation, de le structurer et de l'orienter » (D'Almeida, 2004, p. 4). Les discours tenus lors des sessions de formation de *coaching* visent à la construction du sens dans l'action. Une formation type en *coaching* se déroule la plupart du temps sur douze mois, et représente environ deux cent soixante heures de formation. Certains organismes, comme CoachUp Institut⁹, s'adaptent aux contraintes professionnelles de leurs clients et proposent plusieurs modes d'enseignements : en présentiel lors de séminaires, à distance via des plateformes d'enseignement par l'internet ou via les téléconférences par téléphone. La formation dispensée comprend un certain nombre de modules, regroupés en savoir, savoir-faire et savoir-être. Les enseignements abordés concernent :

- l'introduction au *coaching* (historique, relation, identité et métier du *coach*) ; la construction de son projet personnel et professionnel (construire un objectif efficace, faire face à l'échec, maintenir la motivation du *coaché*).
- Les bases de la relation psychologique (historique, place des pulsions, projection, transfert, contre-transfert, distorsion cognitive, pathologies, estime de soi, confiance en soi).
- Le *coaching* de la transition de vie (cycles de vie, grille des états internes, identification de la dynamique de changement du client, accompagnement d'un nouveau cycle de vie).
- Les stratégies d'apprentissage (apprentissage version *coaching*, identification des besoins d'apprentissage, élimination des freins à l'apprentissage, construction d'un plan d'apprentissage).
- La dialectique (connaissances de base de la relation, gestion des critiques, des conflits).
- L'introduction au *coaching* en entreprise (vision, *coaching* des différentes catégories de populations en entreprise).
- L'efficacité personnelle et professionnelle (fondamentaux de la gestion du temps) ; le *coaching* de l'excellence managériale (analyse stratégique, mise en énergie d'un individu, développement du plaisir à travailler, concentration des efforts, pilotage, crédibilité, gestion de l'agenda).
- Les étapes du changement en entreprise ; leadership ; diagnostic d'équipes et d'organisations.

- 12 À ces enseignements, il faut ajouter un certain nombre d'heures de supervision directe par un *coach* certifié, c'est-à-dire que l'apprenant va lui-même être *coaché*, à raison d'une heure par semaine en moyenne pendant la durée de sa formation. CoachUp Institut propose, en plus de ses confrères, un an de *coaching* supplémentaire ainsi qu'un accompagnement pour l'aide à l'installation professionnelle des futurs *coachs* formés. Le coût moyen d'une telle formation varie de cinq mille à dix mille euros, dépendant du nombre de séminaires optionnels que le client souhaitera suivre, en plus de sa formation de base au métier de *coach*. À l'issue d'une telle formation, les acteurs sont censés avoir acquis des stratégies et des techniques pour enrôler, fédérer, rallier des collectifs, pour créer « une communauté d'expérience et d'appartenance » (D'Almeida, 2004, p. 4).
- 13 Ces discours de type hagiographiques, par et dans lesquels le sens prend corps, se présentent de manière horizontale par rapport à la verticalité de la communication formelle, institutionnelle de leur organisation. Il faut noter que ces discours sont souvent produits après l'action, puisque les formations de *coaching* demandent à leurs apprenants de partir des actions posées par le passé, pour en poser des nouvelles dans un « présent-futur ». Les discours viennent en appui, en renfort à l'action : cette dernière relève de la surprise, de la nouveauté, de la création, alors que les « discours de la maisonnée »

relèvent de la continuité, de la consolidation. Ces discours « [...] interviennent donc toujours après coup, ils s'inscrivent dans une perspective de continuité, de reconstitution, de mémoire, alors que l'action et les choix opérés sont toujours nouveaux, surprenants et discontinus. Ils sont un artefact visant à retrouver et à construire un continuum dans la nécessaire discontinuité. » (D'Almeida, 2001, p. 31). De ce fait, les acteurs mobilisent une temporalité que l'on pourrait qualifier de complète et longitudinale, puisqu'elle les amène à mobiliser le passé, le présent et l'avenir. Le passé est présent dans l'utilisation de leur histoire de vie, de leurs expériences passées, socles de cette initiative actuelle de changement. Le présent est, pour les acteurs, le temps de l'action, de la concrétisation du changement. Le futur est marqué par l'incertitude, il leur impose de repenser en permanence la définition de leur projet de changement. En intégrant toujours plus le changement au sein de collectifs élargis, les acteurs tentent de repousser l'incertitude, pour faire advenir un réel bien concret et délimité. Il faut comprendre ici qu'il ne s'agit pas de sauter du présent au futur mais bien plutôt de faire advenir le futur dans le présent, de réduire l'incertitude par la prédictibilité des actions.

Une approche institutionnaliste du changement

- 14 Le changement ne s'inscrit pas dans une seule vision unilatérale, ou asymétrique de l'accomplissement par les acteurs de l'organisation, mais dans une analyse dynamique dialectique, symétrique (Duvernay, 2004) entre holisme (lecture institutionnaliste de l'organisation) et individualisme méthodologique (caractère instituant de la communication ordinaire). Les processus de changement impliquent une analyse nécessairement articulatoire entre l'institué, l'instituant et l'institutionnalisation. L'instituant est l'émergence du changement qui vient bousculer l'institué, qui réagit alors par une dynamique d'institutionnalisation du changement afin de l'intégrer à l'institution qui, par ce moyen, se transforme et se reproduit tout à la fois. Dans la perspective des travaux développés par Giddens (1987), l'organisation élargie que nous proposons montre des systèmes sociaux organisés de façon hiérarchique et latérale dans des totalités sociétales dont les institutions forment des ensembles articulés. Les sociétés humaines ou les systèmes sociaux n'existent pas sans l'action humaine. Les acteurs ne créent pas pour autant les systèmes sociaux : ils les reproduisent ou les transforment, ils refabriquent ce qui est déjà fabriqué dans la continuité de leurs pratiques. Cette théorie définit le changement comme un processus sans fin qui structure l'évolution des sociétés humaines à travers les interactions structurantes des individus et qui assure la reproduction des sociétés. Cette « *dualité du structurel* » est constamment actualisée dans l'action. Nous préférons ajouter que cette dualité s'actualise plutôt dans les interactions et, ce faisant, dans les rapports de communication que nouent les acteurs. C'est pourquoi nous proposons, dans une perspective d'analyse des conditions d'émergence et de développement d'un processus de changement dans le champ de la communication des organisations, de parler de « *dualité de la communication* ». Cette dualité de la communication est composée de deux logiques de communication duales, en situation de coexistence, d'interaction voire de tension : une logique de communication artefact orientée vers l'action et une logique de communication institutionnalisante orientée vers la cohésion sociale. L'avènement d'un changement par un collectif d'acteurs engendre une rupture dans cette routinisation en introduisant ce que Bouzon (2002, p. 64) nomme l'incertitude liée à la phase de conception de ce changement. « *La conception est par nature un domaine d'incertitude qui est d'autant plus grande que celle-ci est innovante. Elle rend la*

décision difficile et donne toute sa dimension à la responsabilité de projet qui consiste avant tout à gérer l'incertain. Cette incertitude concerne autant le déroulement du projet lui-même que le produit développé ou son utilisation ultérieure et peut être liée à des événements internes ou externes à l'entreprise ». Cette incertitude est ce qui oblige l'organisation à enclencher une dynamique d'ouverture de ses frontières, qui se traduit par une confrontation voire une rupture aux règles et aux valeurs de l'institution. Cette incertitude caractérise une perception du temps liée à la logique de communication artefact, qui assure l'émergence du changement. L'enjeu pour le collectif d'acteurs à l'origine de ce changement sera, par la mise en œuvre de pratiques communicationnelles, de juguler, de réduire cette incertitude, en essayant d'anticiper les aléas, le futur, en faisant, en quelque sorte, advenir le futur dans le présent. Par la suite, ce même collectif aura à cœur de légitimer le changement qu'il a introduit, de le pérenniser, en déployant une logique de communication institutionnalisante, et le temps retrouvera alors sa caractéristique réversible selon Giddens, par le déploiement à nouveau de pratiques routinières, répétitives, sécurisantes, et perpétuant de ce fait, à terme, la reproduction sociale de l'organisation-institution.

- 15 Ces deux logiques de communication, artefact et institutionnalisante, donnent lieu à des pratiques de médiation, qui prennent corps au sein d'une organisation élargie. L'organisation élargie est définie ici comme une imbrication de cinq niveaux organisationnels en interaction (infra, micro, méso, macro et métaniveau d'organisation). Elle désigne ainsi une contextualité (Giddens, 1987), c'est-à-dire un cadre spatio-temporel pour les actions conduites par des individus ou des collectifs engagés dans un processus de communication de changement. Elle intègre non seulement les motivations intrinsèques liées à l'identité de chaque acteur, mais aussi les boucles d'interactions récursives qui se nouent au sein de son groupe de projet, de son organisation, du marché, des structures étatiques et plus largement des spécificités historiques, sociales et culturelles de son pays (Duvernay, 2004). Notre réflexion nous amène alors à lire les pratiques de type *coaching* grâce aux apports récents de la recherche en communication des organisations, en les rapprochant, notamment, des pratiques de médiation que nous allons développer à présent.

Vers un paradigme de la médiation ?

- 16 Nous souhaitons montrer ici que les pratiques de *coaching* peuvent être lues comme des pratiques de médiation orientée vers la construction du sens dans l'action, ce que Bernard (1998) nomme « logique de communication artefact ». Nous voulons nous intéresser au caractère organisant de ces pratiques, à l'interpénétration de formes organisationnelles et de logiques de communication. Le *coaching* semble émerger dans une phase de transition organisationnelle (Jacot, 1994), s'exerçant dans le cadre d'un desserrement des règles et normes institutionnelles (organisation sous forme de projet, organisation-artefact, organisation-institution, organisation interactive...). Les relations que le *coach* contribue à nouer au sein de cette triangulation individu-groupe-organisation pourraient être rapprochées des pratiques de médiation que nous proposons de catégoriser en pratiques de traduction (Latour, 1989) en vue de susciter une « communication engageante » (Joule et Bernard, 2004).

Le coach, un médiateur ?

- 17 Le coach est, la plupart du temps, un formateur certifié en PNL, il a une formation universitaire assez courte de type « licence », dans une discipline des sciences humaines (psychologie, sociologie, etc.), érigée au rang de haut degré de spécialisation, que ce soit sur les présentations des intervenants à l'intérieur des plaquettes des organismes de formation comme au dos des ouvrages (quatrième de couverture) rédigés par ces mêmes intervenants. « À terme, ils se trouvèrent confrontés à la situation inconfortable d'avoir à reconsidérer leur trajectoire professionnelle en ayant accumulé un capital scolaire qui ne prédisposait nullement à quitter l'univers de l'enseignement. Dans cette conjoncture, le développement de la formation professionnelle au fil des années soixante-dix et quatre-vingt a constitué une voie idéale de reconversion, permettant de faire fructifier un capital scolaire dépourvu de valeur en tout autre domaine. » (Olivesi, 1999, p. 231). Il apparaît ainsi que nombre de formateurs en PNL deviennent à leur tour *coach*, par un effet de formation et de cooptation internes. L'une des techniques de cooptation les plus utilisées est celle de la supervision : une personne ayant terminé et validé l'intégralité du parcours de formation peut ensuite superviser, encadrer, les pratiques des apprenants des niveaux inférieurs ; elle agit à la fois comme une personne ressource mais aussi comme un évaluateur. Le processus de diffusion de ces pratiques observe une symétrie quasi identique à celui de la PNL. Tout d'abord la revendication d'un référent, lui aussi américain, en l'occurrence, Will Jefferson, atteste du sérieux, de la crédibilité et de l'efficacité de la formation : « Will Jefferson était un grand coach, connu dans le milieu sportif aux États-Unis. Il était l'un des grands accompagnateurs psychologiques des équipes nationales de base-ball et de football américain. Will fut l'une des premières personnes, aux États-Unis, à transposer ce qu'on savait du milieu sportif à celui de l'entreprise » (Lefrançois, 2004, p. 231). Le contenu des formations tendrait vers un haut niveau de généralité apte par-là même à « tolérer les interprétations les plus conformes de ceux qui en font l'usage » (Olivesi, 1999, p. 222), puisque l'un des principaux objectifs, pour les formateurs, serait de ne surtout pas déplaire aux clients qui sont amenés à évaluer le formateur par la suite.
- 18 Lors des séances de *coaching*, des entretiens entre le *coach* et le *coaché* visent à amener le *coaché* à poser des actions concrètes dont les effets pourront être mesurés lors de la séance suivante. Il s'agit d'obtenir ce que Joule et Bernard (2004) qualifient « d'engagement dans et par les actes ». Le *coach* agit comme un médiateur en instaurant des pratiques de traduction qui permettent alors au *coaché* de chercher à enrôler un collectif d'acteurs et d'actants, en traduisant tout à la fois ses intérêts propres mais également les intérêts de ses futurs alliés, condition *sine qua non* pour parvenir à la constitution d'un réseau le plus étendu possible, garant du succès de ce changement et par-là même, des actions de *coaching*. Les acteurs doivent donc construire le sens de ce projet de changement dans l'action : un sens qui légitime à leurs yeux la pertinence de leur démarche volontaire. « En ce qui concerne le déplacement de la communication, la question devient comment communiquer un message qui passe par la traduction cognitive d'un soubassement comportemental engageant, puisque cette fois ce qui est dit va pouvoir faire écho avec ce que la personne a pu préalablement faire. En ce qui concerne le cadre d'action communicationnel, il s'agit de penser en permanence les liens entre communication et action, [...] » (Bernard, 2003). Leurs pratiques de communication ordinaire vont ainsi les amener à produire, via la traduction, des discours engageants. Par l'accomplissement d'actes engageants qui se traduisent par diverses formes communicationnelles (réunions, productions d'affiches, de documents divers), le

lien s'établit entre chaque individu et son collectif, ce qui lui permet d'attribuer du sens à son travail, non plus par le seul respect d'un règlement anonyme, mais par le respect et la prise en compte d'un collectif humain élargi : collaborateurs, supérieurs hiérarchiques. Il faut donc travailler sur le lien qui semble exister entre les discours et les actes. L'acte doit être intégré par l'acteur afin de changer ses représentations, ce dernier doit être convaincu, s'engager en tant que ce qu'il est et fait, au-delà de l'accomplissement d'actes routiniers.

Les pratiques de coaching comme objet d'étude

- 19 Penser les pratiques de *coaching* à l'aide d'outils théoriques et méthodologiques issus de la communication des organisations revient à problématiser un objet, au départ professionnel, en objet d'étude. Ignorer ces pratiques à partir d'une critique du contenu de leurs savoirs (Olivesi, 1999) revient à occulter un pan de recherche sur les organisations, aux prises à des recompositions organisationnelles majeures, qui les obligent à réfléchir de manière conjointe aux dynamiques de changement et de co-évolution organisationnelle et communicationnelle. Au-delà des discours d'ascension symboliques, engageants, que les acteurs des organismes de formations en PNL et *Coaching* tiennent aux instances managériales, la diffusion massive de telles pratiques donne à voir « comment, dans un contexte économique qui est globalement celui d'une économie de marché, des démarches « sociétales » baignent et irriguent les logiques entrepreneuriales. Il s'agit, notamment, d'approches qui portent sur les objets d'une micro communication ordinaire et quotidienne sur des études sectorisées et contextualisées (secteurs social, sanitaire, culturel, associatif...), mais aussi sur des dispositifs complexes de communication croisant communications sociale et technologique, dans des situations où des « acteurs-sujets-citoyens », individuels et collectifs, créent et recréent des espaces d'ouverture -à côté, avec et contre- des dispositifs de clôture. » (Bernard, 2002, p. 154).
- 20 Dans une telle perspective et afin de catégoriser les formes organisationnelles émergentes liées à des pratiques professionnelles de communication de type *coaching*, il conviendrait, pour le chercheur, de s'interroger sur ces injonctions à communiquer. Ne seraient-elles pas le reflet d'un tournant paradigmatique fondamental, depuis un paradigme taylorien vers un paradigme communicationnel de la médiation ? Tout se passe comme si les organisations évoluaient de la notion de modèle de Taylor à celle de processus et de démarche, d'une métaphore de la machine, de « l'homo oeconomicus » à une métaphore communicationnelle, celle de « l'homo communicator ». « La notion d'homo communicator, qui caractérise les vingt dernières années, traduit une injonction à communiquer pour les individus comme pour les organisations. Une telle injonction s'est généralisée via l'intervention des spécialistes de la communication, interprètes et médiateurs, instrumentant la diffusion de l'idéologie de l'impératif communicationnel qui se répand dans l'organisation et, au-delà, dans la société. Et cette injonction est rendue encore plus pressante par la généralisation des technologies de l'information et de la communication. » (Bernard, 2000, p. 33). L'intelligence est reconnue et mobilisée, l'organisation du travail vise à stimuler le surgissement du sens. L'organisation se conçoit comme un réseau ouvert à la circulation des hommes, des idées, des cultures, des marchandises, des informations et flux divers. On entre dans l'ère de la globalisation où les notions de réseau, processus et flux dominant et amènent à une vision globalisante, dissolvante. Enfin, avec les promesses de la révolution informationnelle et le déploiement des TIC¹⁰ (Mayère, 2003, 2004), on entre véritablement dans une logique de la

communication qui vise à agir sur les contextes symboliques et culturels dans lesquels l'information compréhensive est susceptible de surgir. La difficulté est, nous l'avons évoquée, celle de la problématisation épistémologique et théorique de l'objet professionnel, condition apparemment indispensable pour adopter cette posture critique et distante du chercheur qui le différencie et le place au-dessus des discours d'influence de la consultance et des hautes sphères managériales. Ce détachement s'opère dès lors que l'on conçoit l'objet, non plus dans son objectivité pure, sa technicité pourrait-on dire, mais que l'on reconnaît en lui une élaboration collective (Heller, 1998), la cristallisation de représentations tant individuelles que collectives des acteurs, les relations qui se tissent entre eux, lesquelles participent de la définition de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Bandler R., Grinder J., (1982), Les secrets de la communication. Les techniques de la PNL, Paris, Le jour.

Bazzoli L., Bouabdallah K., (1994), pp. 155-178 in : « Organisation et institution, éléments d'une analyse institutionnaliste », Formes nouvelles, formes anciennes d'organisation, ouvrage collectif éd. par J.-H. Jacot, Lyon, P.U.L., 233 p.

Bernard F., (1997), « La communication de changement, vers une heuristique de l'induction », Communication et organisation, n° 12, Bordeaux 3, GREC/O, pp. 303-337.

Bernard F., (1998), « Le management par projet : une logique de communication "imparfaite" », Communication et organisation, n° 13, Bordeaux 3, GREC/O, pp. 175-187.

Bernard F., (2000), « Le lien communicationnel en organisation », Sciences de la société, n° 50/51, mai-octobre, pp. 25-45.

Bernard F., (2002), « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les Sic », pp. 153-179 in : Les origines des sciences de l'information et de la communication, regards croisés, ouvrage collectif éd. par R. Boure, 179 p.

Bernard F., (2003), « Communication des organisations : paysages des recherches francophones » Supports, dispositifs et discours médiatiques à l'heure de l'internationalisation, X^{ème} colloque bilatéral franco-roumain, Bucarest, Cifsic, 28 juin-3 juillet.

Bernard F., Joule R-V., (2004), « La communication engageante au service de l'éco-citoyenneté : une recherche-action dans le Sud de la France », Psicologio sociale in dialogo.

Bouzon A., (2002), Communiquer dans l'incertain. La communication dans les processus de conception innovante à « risques maîtrisés ». Hdr, Sic : Toulouse 3, 339 p.

D'Almeida N., (2001), Les promesses de la communication. Paris, P.U.F.

D'Almeida N., (2004), « Les organisations entre projets et récits », Org & Co, bulletin de liaison bimestriel, n° 6, mars, pp. 2-7.

- Duvernay D., (2004), Approche communicationnelle de l'émergence et du développement de projets innovants : le cas de dispositifs d'enseignement supérieur à distance en France et au Brésil. Dispositifs, médiations, pratiques, Th, Sic, Toulon.
- Giddens A., (1987), La constitution de la société, Paris, P.U.F., 471 p. (coll. Sociologies).
- Heller T., (1998), « Les pièges de l'objet. Objets et pratiques de communications organisationnelles : construire des approches scientifiques », Actes du colloque Org & Co, Lille, pp. 162-178.
- Jacot J.-H., (1994), Formes nouvelles, formes anciennes d'organisation, Lyon, P.U.L.
- Latour B., (1989), La science en action, Paris, La Découverte.
- Lefrançois D., (2004), Guide pratique du life coaching, Paris, Gualino éditeur.
- Le Moëne C., (1997), « Communication et induction dans les démarches de recomposition organisationnelle : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance », Communication et organisation, n° 12, 1^{er} semestre, Bordeaux 3, GREC/O, pp. 273-302.
- Mayère A., (2003), « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de Pgi/Erp », Actes du colloque Coexister dans les mondes organisationnels, Bordeaux 3, GREC/O, 12 au 12 juin, Communication et organisation n° 24.
- Mayère A., (2004), « Les ERP comme projet de rationalisation des productions d'information et des communications à l'échelle de groupes mondialisés. Question de sens, de liens, de pouvoir », Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines, XIV^{ème} congrès national des Sic, Béziers, SFSIC, 2-4 juin, pp. 635-641.
- Morin E., (1991), Introduction à la pensée complexe, Paris, ESF éditeur.
- Olivesi S., (1999), « Savoirs ignorants, savoirs ignorés. Une critique des usages divers et variés de l'analyse transactionnelle et de la PNL », Réseaux, n° 98, CNET, Hermès publications, pp. 220-250.
- Procoli A., (2001), Anthropologie d'une formation au Cnam, « la fabrique de la compétence », Paris, L'Harmattan.
- Watzlawick P., (1979), La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication, Paris, Seuil, 236 p. (coll. Points essais).
- Watzlawick P., (1988), L'invention de la réalité : contributions au constructivisme, Paris, Seuil, 350 p., (coll. Points essais).

Sitographie

- Coach Up Insitut : <http://coachup-institut.com>
- Convergence RH : <http://www.convergence-rh.com>
- Le Dôjô : <http://www.ledojo.fr>
- IFPNL : <http://www.ifpnl.fr>
- Société Française de coaching (SFCoach) : <http://www.sfcoach.org>

NOTES

1. SF Coach, association de professionnels du coaching en vue d'apporter éthique et déontologie à ce métier émergent. Site internet : www.sfcoach.org

2. Ce code de déontologie est consultable dans son intégralité sur le site internet de la SF Coach, à l'adresse : www.sfcoach.org
3. L'Institut français de PNL est un célèbre organisme français de formation en PNL Adresse internet de IFPNL : www.ifpnl.fr
4. Voir notamment la charte déontologique proposée par Coaching City, une association concurrente à celle de la SFCoach (mentionnée supra) qui se positionne clairement contre les sectes : www.coachingcity.com
5. Il s'agit du contenu d'une formation en coaching de la société de formation Convergence RH installée dans le Var. Ces définitions font l'objet d'un support de cours intitulé « Cadre conceptuel-évolution conceptuelle » du « coaching orienté solution ».
6. Le Dôjô est un organisme de formation ayant réussi à acquérir une certaine légitimité. Son site internet est : www.ledojo.fr
7. Convergence RH est un organisme de formation aux métiers du coaching et de la programmation neurolinguistique. Site internet : www.convergence-rh.com
8. Par complexité, il faut entendre la pensée complexe développée par Morin (1991) qui s'appuie sur la signification étymologique du terme « complexe » (*complexus* : ce qui est tissé ensemble). « Il [le terme même de complexité] s'est alors dégagé du sens banal (complication, confusion) pour lier en lui l'ordre, le désordre et l'organisation, et au sein de l'organisation, l'un et le divers ; ces notions ont travaillé les unes avec les autres, de façon à la fois complémentaire et antagoniste ».
9. Adresse du site internet de l'organisme de formation CoachUp Institut : www.coachup-institut.com
10. Le sigle TIC désigne les technologies de l'information et de la communication. Plus particulièrement, le déploiement des systèmes d'information de type progiciels de gestion intégrés, ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou CRM (*Customer Relationship Management*, qui engendre de profonds mouvements de recomposition au sein des organisations.

RÉSUMÉS

La présente contribution propose une analyse des pratiques émergentes de *coaching* au sein des organisations. Elle s'inscrit dans la continuité d'une réflexion de l'auteur sur les dynamiques de changement liées à une co-évolution des formes organisationnelles et des logiques de communication. Le *coaching* sera tout d'abord abordé avec un regard critique, comme prolongement d'un autre phénomène de mode, celui du courant de la programmation neurolinguistique. Dans un deuxième temps, les recherches actuelles en communication des organisations (nouvelles formes d'organisation, communication de changement, médiation) permettront d'éclairer le succès de ces pratiques professionnelles comme étant une réponse aux enjeux économiques, techniques, organisationnels et communicationnels vécus par les organisations.

This article is an analysis about emergent coaching practices within organisations. It represents a continuity in the author's reflection about dynamics of change linked to a co-evolution of organisational forms and communication strategies. First, coaching will be presented with a critical point of view, as a continuity of another fashion phenomenon, neuro-linguistic programming. Then, present research work in communication of organisations (new organisational forms, communication of change, mediation) will explain the success of these

professional practices, as an answer to the economic, technical, organisational and communicational stakes lived by the organisations.

AUTEUR

DAPHNÉ DUVERNAY

Daphné Duvernay, docteur en Sciences de l'information et de la communication, habilitée aux fonctions de Maître de conférences, est enseignant-chercheur au sein de l'université du Sud Toulon Var (IUT de Toulon, département Techniques de commercialisation).

Chercheur au sein du laboratoire I3M, ses domaines de recherche concernent la communication des organisations et plus précisément la communication de changement mise en œuvre lors de la conception et du développement de projets innovants. Mail : duvernay@univ-tln.fr