Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

Rubrik: Résumés des articles

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

RÉSUMÉS DES ARTICLES

« Les mystères du coaching » - par Jean-Daniel Mottas

L'auteur se propose d'apporter des clarifications sur la notion de coaching afin de contribuer à une meilleure visibilité de cette approche émergente et en pleine évolution.

Après avoir brossé de manière synthétique l'évolution du coaching, il apporte sa vision du coaching en le définissant comme un accompagnement – donné par un coach – permettant à une personne – le coaché – d'élargir son champ de vision, de clarifier ses aspirations, ses valeurs et ses objectifs, d'identifier des alternatives concourrant à dissoudre les obstacles se présentant sur son chemin, de choisir les solutions appropriées et de mobiliser ses ressources et son énergie vers l'atteinte de ses buts. Le coaching constitue une formidable dynamique visant à libérer le potentiel d'une personne ou d'une équipe vers la réalisation de ses objectifs. L'approche du coaching se caractérise avant tout par un style relationnel qui place le client au centre et qui vise à l'accompagner dans sa démarche de changement. Cet article introduit également une réflexion sur les différentes dimensions qui sont activées auprès du coaché dans le processus de coaching. Enfin, l'auteur présente le modèle des niveaux d'intervention qui sous-tend sa pratique de coach.

« Suis-je fait pour être coaché ? » - par Stefan Merckelbach et Pascaline Caligiuri

Alors que les écrits consacrés au coaching s'attachent généralement à définir cette pratique et les aptitudes caractéristiques d'un coach, cet article choisit d'adopter le point de vue du coaché. En répondant à la question « Suis-je fait pour être coaché ? », les auteurs soulignent quelques qualités essentielles qui font qu'une personne peut tirer profit d'une démarche de coaching. Dans un premier exemple, les auteurs mettent en lumière l'importance pour le coaché de s'accorder le temps nécessaire au coaching, dès le moment où ce souhait est reconnu comme une vraie priorité. Les auteurs illustrent ensuite au moyen d'un second cas une deuxième qualité attendue de la part du coaché, à savoir la volonté d'évoluer en dehors de ses propres sentiers battus, d'explorer l'inconnu, de prendre le risque de l'insécurité et d'avancer. Enfin, au travers d'un troisième cas, les auteurs soulignent la nécessité d'avoir envie de s'adresser à quelqu'un d'autre plutôt que d'être son propre coach. De ces diverses expériences, les auteurs relèvent trois vertus du coaché, soit celles de l'authenticité, du courage et de l'humilité.

« Coach et/ou conseiller ? » - par Jean-Michel Vuagniaux

Selon l'auteur, le fil rouge des nombreuses définitions du coaching est que le coaché a en lui toutes les ressources nécessaires pour trouver et appliquer les solutions qu'il recherche. Se basant sur cet élément, une distinction est faite entre le coaching et le conseil. Dans la pratique toutefois, il n'est pas rare que le coaché sollicite explicitement des conseils de la part de son coach. Il arrive parfois également que le coach soit tenté d'en fournir à son client. Il est alors essentiel que les deux parties réalisent le changement de rôle qui est en train de s'opérer : le coach devient conseiller. Sur la base d'un entretien-type, l'auteur présente l'approche utilisée dans ce genre de situations. Cette approche, si elle n'exclue pas en dernier recours ce changement de rôle, préconise toutefois au préalable une inves-

tigation profonde de toutes les ressources propres au coaché et susceptibles d'aider ce dernier à cheminer vers une solution. Cette investigation passe notamment par une sollicitation des quatre portes distinguées par Jung : la pensée, le sentiment, l'intuition et la sensation. Au terme d'un tel processus, le coaché, ayant trouvé en lui les ressources nécessaires, déclare souvent ne plus avoir besoin de conseils.

« Le coaching, quel impact sur l'organisation ? Chimère ou réalité ? » – par Hélène Aubry

En s'inspirant de deux cas de coaching en entreprise, l'auteur met en lumière la puissance du coaching comme outil de transformation de nos façons de penser, d'être et d'agir, la condition étant que les personnes qui sont concernées par le processus adhèrent au changement et à toutes les implications que cela présuppose, tant sur le plan humain qu'organisationnel. A partir de sa pratique de coach, l'auteur engage une réflexion sur le paradoxe du changement qui consiste à vouloir bien changer sans trop changer. Elle relève ce qu'implique une démarche de changement tout en mentionnant que le changement déclenche le plus souvent de fortes réactions émotionnelles ou des résistances. Dans le processus de coaching, l'humain étant la pierre angulaire du système, pour aider une organisation à changer, il faut être prêt à changer soi-même. La transformation du leader se répercute inévitablement sur l'ensemble du système. L'auteur insiste sur l'aspect systémique de l'approche afin d'intégrer cette transformation dans la complexité d'un système multidimensionnel et aussi dans la culture de l'entreprise, ce qui nécessite que l'organisation et en particulier ses têtes dirigeantes soient prêtes à accepter qu'une démarche d'accompagnement se co-construit, au fur et à mesure, avec les équipes, leurs responsables, les personnes-clés du projet, et surtout le dirigeant. Enfin l'auteur met en évidence les apports du coaching sur le plan des bénéfices pour l'entreprise.

« Errances et déviances du coaching » - par Bernard Besson

Après avoir souligné le fait que le concept de coaching n'a pas encore fait l'objet d'une définition consensuelle, ce qui conduit chaque coach à proposer des pratiques qui sont plus proches de ce qu'il affectionne et sait bien faire que de modes d'interventions calibrés et codifiés, l'auteur présente quelques dérives possibles de cette pratique. Pour lui, la déontologie devrait inciter les coachs à rester conscients de leur relation de pouvoir avec le coaché, à maîtriser leurs émotions et leurs convictions ainsi qu'à faire preuve de patience et de confiance vis-à-vis de leur client. L'auteur s'attache ensuite à dissiper le malentendu qui voudrait que seules les personnes incompétentes soient coachées. Il souligne également les relations, parfois difficiles, entre le coaching et les différentes cultures d'organisations. Il insiste notamment sur la difficulté d'être à la fois manager et coach d'un collaborateur, le risque étant grand d'être à la fois juge et partie. Dans le contexte du coaching en entreprise, l'auteur souligne qu'il est essentiel pour le coach de déterminer avec précision qui est à l'origine de la demande et quelles sont les attentes. Enfin, l'auteur débat de la question de l'investissement que représente le coaching par rapport à d'autres modes d'intervention.

« Enjeux et fonctions de la supervision en coaching » – par Philippe Bigot

Cet article met en évidence l'importance pour les coachs de se donner les moyens d'interroger et de réguler leur pratique. L'auteur situe d'abord la nature du coaching dans la rencontre, la relation et l'altérité en l'apparentant au champ de la relation d'aide qui, elle, inclue la pratique de la supervision. L'auteur développe les différentes fonctions de la supervision. Dans un contexte de coaching d'entreprise, la première fonction de la supervision est d'aider le coach à analyser les différents niveaux de demandes, à identifier les enjeux implicites dans l'expression des demandes et dans les relations entre les acteurs. La deuxième fonction de la supervision met l'accent sur la nécessité pour le coach

de bénéficier d'un espace-temps qui se situe en dehors des processus de coaching en cours. La troisième dimension traite des phénomènes de transfert et de contre-transfert inhérents au coaching. En effet, la nature du coaching, son mode opératoire et la relation qui se noue entre le coach et son coaché ont pour effet de générer, de révéler et de condenser le phénomène transférentiel. Enfin, la supervision permet au coach non seulement d'interroger sa pratique et ses fondements mais également de la théoriser. L'auteur situe ensuite la supervision en tant qu'éthique du coaching en s'appuyant sur quelques extraits du code de déontologie de la Société Française de Coaching.

L'intégration professionnelle – par Koorosh Massoudi

Cet article renvoie à un projet de recherche conçu pour apporter une meilleure compréhension des processus de développement de carrière, d'intégration professionnelle et de construction d'identité de l'individu dans des conditions spécifiques. Est plus particulièrement visé le processus d'adaptation d'un groupe minoritaire évoluant dans un milieu professionnel caractérisé par les normes et les valeurs d'une majorité dominante. En effet, l'objet d'étude est rien moins que le développement de la carrière des femmes actives au sein de la Police. La recherche se déroule en étroite collaboration avec la Police municipale de la ville de Lausanne, dont les responsables des ressources humaines ont décelé deux groupes distincts parmi les policières. L'idée revient à étudier l'évolution dynamique des carrières individuelles et l'émergence de compétences particulières qui permettent à certaines femmes de gérer leur carrière de manière satisfaisante.

Réseauter à la québécoise – par Lise Cardinal

Le terme « réseautage » est la traduction proposée par l'Office québécois de la langue française pour remplacer le terme américain networking. Au Québec – et de plus en plus en Europe francophone – on « réseaute » à qui mieux mieux. Les réseauteurs sont de plus en plus nombreux. Le mot nouveau est aujourd'hui devenu une discipline, un sport...de contacts.

Qu'importe la multiplication des petites annonces dans les quotidiens, la popularité des pages jaunes de nos bottins téléphoniques et l'apparition de nouvelles sources d'information sur la Toile; les renseignements échangés avec des personnes que nous connaissons constituent toujours la meilleure source de nos décisions, affirment l'auteure qui, à partir de questions toutes simples que l'on à même de se poser, incite à classifier les personnes avec lesquels on a tissé des liens solides et celles avec qui vous entretenez un lien plus ténu.

PME et conseil d'administration : pouvoir unique ou cercle de compétences ? – par François Courvoisier

A l'heure où grand public et petits actionnaires, à juste titre, s'intéressent de nettement plus près au fonctionnement des grandes entreprises, suite à quelques « affaires » retentissantes, le colloque de printemps du groupement PME – Université & Hautes écoles a parfaitement collé aux préoccupations du moment, même si les membres du groupement ne s'appellent de loin pas tous Enron, Arthur Andersen, Swissair, Vontobel, la BCGe ou la BCV! A quoi sert donc un conseil d'administration ? Comment doit-il fonctionner efficacement ? Quelles sont les règles à respecter et les erreurs à éviter ? Les intervenants de la journée, sous différents angles et à la lumière de leur parcours personnel et professionnel, ont largement répondu à ces multiples questions de manière directe et concrète.

Sociologies pour une pratique managériale – par Ingo Kühner

Concilier compréhension et action paraît difficile. C'est pourtant ce lien que l'ouvrage tend à mettre en évidence. La sociologie, science de la compréhension des phénomènes sociaux, est certes riche en modèles explicatifs mais ne s'aventure guère dans le domaine de la pratique. Le management, action quotidienne pratique dans les entreprises, se base le plus souvent sur des techniques de fonctionnement propres et régulièrement mises à jour. Faire fonctionner une quelconque technique de management implique des personnes et nécessite donc une compréhension des phénomènes sociaux, la sociologie. L'ouvrage « le socio-manager » se veut être une aide pour les managers à comprendre leurs actions et à expliquer des dysfonctionnements. Il met pour cela en parallèle le rationnel (management) et l'irrationnel (sociologie).

Les programmes « MBA » soumis à la critique – par Yih-teen Lee et Alain Max Guénette

Depuis leur création au début du siècle dernier et leur apogée aux alentours des années 50 et 60 aux Etats-Unis, les programmes MBA *(Master of Business Administration)* ont été considérés comme des cursus privilégiés pour former et entraîner les cadres d'entreprise à la gestion. Ils ont rapidement conquis les pays de la vieille Europe entre coins du monde. Leur but était de permettre aux étudiants d'acquérir des compétences administratives et de favoriser leur capacité réflexive et leur ouverture au changement. En bref, des gens aptes à guider nos sociétés grâce à leurs connaissances et leur pouvoir économique. Cette formation a-t-elle atteint son objectif ? En recensant différentes critiques émises de l'intérieur même des *Business schools* , les auteurs de cet article incitent à en douter.

Quel Avenir pour les Business Schools? – par Ken Starkey et Sue Tempest

Une critique récente portant sur les *Business School* a suscité force controverse aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. En mettant en doute l'avenir même du modèle de la *Business School,* et en affirmant que ses missions d'enseignement et de recherche sont fortement compromises, elle interroge tous les acteurs, professeurs et chercheurs. Les auteurs partent de la thèse, en l'occurrence celle de Pfeffer et Fong (2000) avec sympathie, mais tout en inscrivant les questions soulevées doivent être traitées dans un contexte plus large. Pfeffer et Fong négligent en effet de se pencher sur l'avenir de l'Université. Cet article aimerait pallier cette lacune en examinant la question du futur des *Business Schools* dans le cadre des débats sur l'avenir de l'Université, les auteurs étant convaincus que ces deux institutions sont liées de façon symbiotique, et que conséquemment leur avenir respectif l'est aussi.

Le managérialisme dans les formations en économie : diagnostic et conséquences – par David Giauque

Cette contribution traite de l'une des impasses possibles des programmes de formation en économie : le managérialisme, terme qui signifie « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion privée ». L'auteur décrit ce managérialisme devenu aujourd'hui hégémonique. Les liens de parenté de ce managérialisme sont mis en regard de certaines théories économiques dites « classiques » ou « néo-classiques ». Ce faisant, il montre que ce managérialisme ainsi que les théories et axiomes qui le sous-tendent sont en décalage avec la réalité économique, sociale et politique des organisations productives. C'est pourquoi l'article appelle à la réhabilitation d'une pensée plus complexe en vue de l'analyse et de l'intervention en organisation, afin, précisément, d'éviter certaines dérives qui, à long terme, peuvent être dangereuses pour les organisations et leurs membres.

Compréhension des dynamiques organisationnelles contemporaines : une expérience et un apport francophone – par Jean-Claude Sardas et Alain Max Guénette

Si certaines approches francophones liées aux organisations sont bien connues, notamment les travaux liés aux sciences humaines et sociales. Par contre les recherches en gestion qui se sont développées depuis plus de trois décennies de l'intérieur d'écoles d'ingénieurs françaises le sont moins. Cet article a précisément pour but de mettre en perspective les principaux apports théoriques et pratiques relatifs aux centres de recherche en gestion de l'école des Mines de Paris et de l'Ecole polytechnique. Après avoir dans une première partie rappelé à grands traits l'histoire de la création desdits centres, les auteurs reprennent les raisons du passage d'une logique d'analyse basée sur les mécanismes de gestion à une autre basée sur les savoirs, avant de présenter notre propre approche de la dynamique globale de l'acteur. Ce faisant, ils promeuvent un type de recherche « orientée pratique » ou l'application n'empêche pas la théorisation.

Qu'est-ce que la recherche-intervention ? – par Jean-Claude Sardas et Alain Max Guénette

Continuant dans leur lignée, les auteurs précisent en quoi consiste la démarche de recherche intervention, méthodologie de recherche en accord avec la théorie des processus de transformation organisationnelle exposée dans le texte précédent. Le ou les chercheurs y assument une participation au processus de prescription d'une nouvelle organisation, tout en considérant qu'il s'agit d'un processus de conception très spécifique. Par ailleurs, le chercheur mobilise les analyses de jeux d'acteurs et des dynamiques identitaires pour anticiper autant que possible les comportements d'acteurs et aider à piloter le changement.

L'enseignement et le métier d'enseignant en gestion en question – par Alain Chanlat

Les écoles de gestion connaissent depuis quelque décennies un succès grandissant. De plus en plus de cadres s'inscrivent à leurs programmes de courte ou de longue durée et manifestent ainsi leur confiance dans l'enseignement offert. A une époque marquée par le chômage et l'inflation dans les pays industrialisés et par une remise en question des relations entre le Nord et le Sud, l'auteur, après un bref rappel historique sur les principaux modèles d'éducation, questionne la pertinence de la formation dispensée et s'interroge sur le rôle de l'enseignant en gestion. L'auteur conteste en particulier l'accent mis sur les techniques et sur la spécialisation et suggère qu'on redécouvre les mérites d'une véritable formation générale et d'un enseignement plus critique et plus chaleureux.