

# La revendication d'un territoire de pratique par des coachs en gestion. Une analyse interactionniste

Sylvie Guignon

Volume 30, numéro 1, mai 2011

De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1085486ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1085486ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

## Éditeur(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières

## ISSN

1715-8702 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

## Citer cet article

Guignon, S. (2011). La revendication d'un territoire de pratique par des coachs en gestion. Une analyse interactionniste. *Recherches qualitatives*, 30(1), 200–223. <https://doi.org/10.7202/1085486ar>

## Résumé de l'article

Le point de vue adopté pour mener des recherches sur le coaching en gestion est généralement prescriptif vis-à-vis de la pratique. Ces recherches s'inscrivent dans des modèles de rationalité technique et conçoivent le coaching selon un découpage professionnel prédéterminé et statique. Mais qu'en est-il du point de vue que les coachs eux-mêmes portent sur leur pratique professionnelle en émergence ? Quel « territoire » revendiquent-ils ? Cette contribution rend compte d'une thèse en cours qui, à l'appui d'une perspective interactionniste, interroge le développement d'un groupe formé par des coachs en gestion dans la mosaïque des professions. À partir d'entretiens de groupe menés auprès de cinq d'entre eux, la recherche tend à envisager que les frontières entre leur pratique et celles d'autres acteurs de l'accompagnement au développement professionnel sont moins fixées par une étiquette professionnelle que par des processus de négociation de sens. En m'intéressant aux dynamiques qui conduisent les coachs à construire mutuellement leur histoire professionnelle, je propose une nouvelle façon de concevoir le coaching en gestion.

# **La revendication d'un territoire de pratique par des coachs en gestion. Une analyse interactionniste**

**Sylvie Guignon, Doctorante<sup>1</sup>**

---

**Université Laval**

## **Résumé**

Le point de vue adopté pour mener des recherches sur le coaching en gestion est généralement prescriptif vis-à-vis de la pratique. Ces recherches s'inscrivent dans des modèles de rationalité technique et conçoivent le coaching selon un découpage professionnel prédéterminé et statique. Mais qu'en est-il du point de vue que les coachs eux-mêmes portent sur leur pratique professionnelle en émergence? Quel « territoire » revendiquent-ils? Cette contribution rend compte d'une thèse en cours qui, à l'appui d'une perspective interactionniste, interroge le développement d'un groupe formé par des coachs en gestion dans la mosaïque des professions. À partir d'entretiens de groupe menés auprès de cinq d'entre eux, la recherche tend à envisager que les frontières entre leur pratique et celles d'autres acteurs de l'accompagnement au développement professionnel sont moins fixées par une étiquette professionnelle que par des processus de négociation de sens. En m'intéressant aux dynamiques qui conduisent les coachs à construire mutuellement leur histoire professionnelle, je propose une nouvelle façon de concevoir le coaching en gestion.

## **Mots clés**

PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE, COACHING EN GESTION, TERRITOIRE DE PRATIQUE, PROFESSION ÉMERGENTE, NÉGOCIATION DE SENS

## **Introduction**

Les entreprises ont toujours cherché des moyens de favoriser le développement des compétences de leurs employés-clés. Pour répondre à cet objectif, elles avaient jusqu'à récemment fait appel à différents professionnels, tels des consultants, des conseillers en orientation, des formateurs ou encore des mentors. Depuis les années 1990 toutefois, une nouvelle offre de soutien au développement professionnel émerge en Amérique du Nord et en Europe, le coaching en gestion<sup>2</sup>, comme peuvent le noter Feldman et Lankau (2005), Joo (2005) ou Persson-Gehin (2005).

Cette contribution illustre comment une recherche doctorale menée à l'aune d'une perspective interactionniste, pensée et mise en œuvre pour rendre compte d'interactions qui prennent place entre des acteurs à propos d'un sujet qui les rassemble, peut apporter une contribution originale à côté des manières de faire et de dire habituelles de la recherche sur le coaching. Plutôt que d'adopter une approche de type *research down* qui prend appui sur des conceptualisations théoriques mises en relation avec l'agir des acteurs étudiés, comme c'est habituellement le cas au plan de la recherche autour du coaching, c'est à partir du point de vue de coachs en gestion que je me suis intéressée à la place qu'ils disent occuper au côté d'autres acteurs déjà présents dans le domaine du soutien au développement professionnel, et donc au processus de revendication de territoire qui se joue.

Ainsi, à partir d'une recension d'écrits tant professionnels que scientifiques, je m'attacherai d'abord à expliciter certaines tensions qui semblent accompagner l'émergence du coaching, ainsi que l'approche généralement adoptée par la recherche pour saisir et approfondir ce qui a trait au coaching. Puis, j'exposerai les choix théoriques retenus pour appréhender les dynamiques qui mobilisent les groupes professionnels, fondés sur des perspectives interactionnistes telles que celles proposées par Hughes (1958, 1996), Becker (1982, 1985) et Wenger (2005). Par la suite, je présenterai succinctement l'approche méthodologique choisie en ce qui a trait aux méthodes d'enquête et à l'analyse. Enfin, quelques éléments de l'analyse en cours seront exposés, en lien avec la façon dont les coachs délimitent, à partir des activités de chacun, leur territoire de pratique. Finalement, ces résultats me permettront de souligner l'intérêt de recourir à une approche interactionniste pour ouvrir vers une autre compréhension du coaching en tant que pratique en émergence dans la mosaïque des pratiques de soutien au développement professionnel.

### **Le coaching en gestion, une pratique en émergence au carrefour de tensions**

Le coaching est à l'origine un mode d'accompagnement professionnel qui prend son essor dans un contexte où la prévalence des marchés mondiaux sur les marchés locaux ou nationaux ainsi que l'accélération des évolutions techniques demandent à certains acteurs de l'entreprise d'être de plus en plus réactifs pour s'ajuster aux nouveaux enjeux socioéconomiques. À première vue, dans ce contexte auquel réfèrent Boltanski et Chiapello (1999) ou Crozier (1994) dans leur ouvrage comme la période « postindustrielle », l'entreprise est devenue un lieu d'affrontement symbolique de l'émergence d'une nouvelle pratique professionnelle, le coaching. En effet, les discussions autour de la

compétence des coachs, menées tant par les praticiens-coachs que par les professionnels qui exercent une activité concomitante de soutien au développement professionnel, ou encore les chercheurs qui commencent à investiguer cette pratique, témoignent du questionnement qui a cours actuellement à propos du domaine d'intervention investi par les activités de coaching.

***Des tensions entre praticiens, pour une redéfinition des territoires?***

Bien que les différents écrits professionnels ou scientifiques soient toujours orientés vers des aspects « techniques » de la mise en pratique du coaching, l'enjeu des polémiques naissantes semble être de délimiter un nouveau territoire professionnel en cernant plus précisément les caractéristiques des acteurs et de leur pratique. Ainsi, pour préserver leurs acquis professionnels et leur primauté sur certaines pratiques, les membres des groupes déjà reconnus développent une rhétorique qui vise à asseoir leurs privilèges sur leur territoire traditionnel et sur de possibles extensions, telle celle du coaching.

D'un côté se déploient des discours de légitimation de professionnels qui interviennent dans le domaine de la psychologie. Ceux-ci visent à borner leur territoire de pratique en annexant cette nouvelle activité eu égard au caractère introspectif qu'ils lui prêtent, et en refusant l'entrée de nouveaux acteurs possédant d'autres compétences que celles qu'ils détiennent et sur lesquelles ils exercent un certain contrôle. Ainsi, ces professionnels, au rang desquels se trouvent Foucher (2007) et Laske (1999), présentent dans leurs discours des arguments organisés autour de la spécificité de leur propre pratique et de la nécessité d'une formation adéquate pour la réaliser. Les points soulevés apportent une garantie de qualité des interventions, voire de protection des clients. Ces arguments visent à démontrer la légitimité de leurs revendications sur la pratique du coaching. Il est possible de reconnaître ici les articles publiés par les tenants de la psychologie qui développent des modèles théoriques pour encadrer la pratique du coaching, des modèles hérités de leurs propres pratiques thérapeutiques. Ils tentent de fixer des cadres de référence qui permettraient de contrôler l'activité en amont, par la nécessité d'une formation académique<sup>3</sup> adéquate, disponible uniquement dans leur propre discipline. De tels discours, souvent normatifs, contribuent à renforcer la position dominante de cette profession établie.

De l'autre côté, des professionnels qui se revendiquent plutôt de l'univers de la gestion voient le coaching comme une extension logique de leur éventail de prestations jusque-là offertes aux entreprises. Ils arguent alors que leur clientèle recherche des intervenants reconnus pour leurs compétences managériales et leur connaissance du monde de l'entreprise. Ces praticiens, tels

Wasylyshyn (2003) ou Bennett et Martin (2001), considèrent cette pratique comme un nouvel outil, proposé comme un complément à une offre de service qui s'inscrit dans la suite logique des missions de conseil qu'ils prodiguent déjà aux gestionnaires. À cet effet, ils mettent l'accent sur la connaissance des besoins des gestionnaires ou encore la familiarité avec les stratégies d'entreprises.

Aux frontières de ces deux groupes « génériques<sup>4</sup> » se tiennent des intervenants qui s'autorisent à recourir aux outils développés dans différents domaines dont ceux de la psychologie et de la gestion, mais aussi ceux de la formation. Ils réfutent ces appartenances disciplinaires et négocient ce qu'ils considèrent être une nouvelle activité professionnelle, le coaching, à la croisée de plusieurs champs de compétences. Dans cette optique, pour faire face aux stratégies de défense employées par les membres de groupes professionnels déjà existants, les coachs comme du Toit (2005) ou Thach et Heinselman (1999) se présentent comme des artisans qui déploient un savoir-faire personnalisé, qui puisent à diverses traditions d'accompagnement et d'interprétation de la personne (la maïeutique, la psychologie, la gestion, la philosophie, l'éducation, les neurosciences, etc.), bref qui œuvrent dans un nouveau champ d'activité en cours de structuration. En l'espèce, les coachs semblent plutôt considérer la mosaïque des approches qu'ils déploient comme une opportunité pour leur client.

Pour résumer, certains groupes professionnels bien établis et possédant un savoir reconnu s'efforcent de protéger leur territoire de pratique, tandis que de nouveaux acteurs tentent de s'implanter et de développer un nouveau territoire de pratique. Ces différentes visées suscitent dès lors des tensions entre ces groupes professionnels.

#### ***Des tensions entre disciplines, pour un nouveau regard de la recherche?***

À côté des publications professionnelles qui se multiplient, il y a peu de recherches scientifiques sur le coaching, comme le soulignent Audet et Couturet (2005), Guignon (2006) et Kilburg (2000, 2004), et celles-ci sont souvent réalisées par des étudiantes et des étudiants à la maîtrise ou au doctorat (par exemple, Hancyk, 2000; Liljenstrand, 2003; Persson-Gehin, 2005).

En s'attardant au regard porté par les chercheurs sur le coaching, on remarque que ces derniers sont notamment préoccupés par un souci de clarification des pratiques du domaine. Dans cette optique, ils créent des typologies et qualifient les interventions qu'ils observent. Ils déduisent de leurs travaux ce qui est ou n'est pas du coaching, énoncent ce qui est efficace et ce qui est nuisible. Ainsi, les recherches publiées tentent souvent d'établir des différences entre les nombreuses formes d'accompagnement offertes aux

entreprises, des distinctions entre coaching et conseil, mentorat, tutorat, parrainage, formation et autres, proposées par exemple par Thach (2002) ou Gray (2006).

Mais, en règle générale, examinant le coaching à partir du point de vue unique de leur discipline de rattachement, les chercheurs ne posent des interprétations qu'en référence à leurs propres modèles théoriques. Par exemple, Mc Fadzean et O'Loughlin (2000), rattachés au domaine de la gestion, ou Garman, Whiston et Zlatopec (2000), en psychologie, s'emploient à identifier les implications pour les entreprises et les coachés de recourir aux différentes formes de coaching, qu'elles soient réalisées en externe ou en interne, en individuel ou en équipe<sup>5</sup>. De leur côté, Berglas (2002) et Gray (2006) en gestion, comme Kilburg (2000) ou Garman, Whiston et Zlatopec (2000) en psychologie, révèlent une pratique qui s'alimente à de nombreuses sources, un point qu'ils critiquent, militant pour un rattachement univoque à leur propre domaine. Dans cette perspective, les tenants des deux disciplines prônent le développement de modèles théoriques pour encadrer la pratique, voire le transfert de modèles déjà éprouvés comme le proposent Judge et Cowell (1997) ou Ducharme (2004), tandis que Feldman et Lankau (2005) et Joo (2005) suggèrent des pistes pour de futures recherches qui viseraient à définir les critères de l'efficacité du coaching ou à analyser les résultats allégués par la pratique et recherchés par les entreprises.

Une telle perspective de recherche, « disciplino-centrée » et prescriptive, amène conséquemment les chercheurs à considérer le coaching comme une pratique intégrée dans leur domaine disciplinaire, et à ne pas l'envisager, à l'instar des praticiens-coachs, comme une approche novatrice, multidisciplinaire.

#### ***Une dynamique de développement pour un nouveau groupe professionnel***

Le développement du coaching peut donc apparaître comme une dynamique qui accompagne la « profanation » d'un espace professionnel « sacré »<sup>6</sup>. Plus qu'une concurrence ou une recherche d'autonomie dans la pratique par rapport à la psychologie ou au conseil en gestion, il impliquerait alors une évolution de l'espace de l'accompagnement professionnel, une reconfiguration potentielle des territoires existants et négociés entre les groupes en présence. En fait, l'espace créé par ces nouveaux praticiens que sont les coachs peut être envisagé comme le produit de stratégies d'acteurs qui visent à négocier une nouvelle activité professionnelle. Ces derniers jouent en quelque sorte de l'indéterminé des situations occasionné par l'évolution socioéconomique, une évolution qui contribue à cette modification des frontières entre différentes pratiques destinées à assister le développement de professionnels en contexte de travail.

Ainsi, derrière le discours des coachs présentant l'intérêt du coaching, relayé par nombre de moyens, se joue une stratégie de légitimation d'une idéologie professionnelle, reposant tout particulièrement sur des savoir-faire considérés et présentés comme spécifiques. Les coachs cherchent ainsi à se faire (re)connaître par des prescripteurs potentiels en publiant des articles dans des revues professionnelles ou des revues spécialisées, des monographies, voire en établissant des alliances avec des chercheurs pour publier dans des revues scientifiques<sup>7</sup>. D'ailleurs, un regroupement de coachs qui s'organise de plus en plus autour d'une association représentative sur le plan mondial met en place des cursus de formation spécifiques ainsi que des titres, autant de produits qui vont dans le sens d'une formalisation de leur propre savoir-faire. Quant au rapprochement en cours avec le monde universitaire identifié au travers des formations offertes, il semble indiquer l'intérêt grandissant des disciplines de la gestion et du management pour la pratique du coaching<sup>8</sup>.

### **Une perspective interactionniste pour envisager la dynamique des groupes professionnels**

L'émergence du coaching, telle que décrite précédemment, renvoie donc à l'évolution des professions et à la « malléabilité » des territoires professionnels en lien avec les changements des contextes et les tentatives de modifications réalisées aux frontières des groupes. Dans cette optique, il est d'intérêt de mobiliser une perspective qui permet de saisir ces mouvements animant les groupes professionnels afin de mettre en relief les enjeux ou encore les alliances qui se construisent et se négocient en continu. Faire ce choix constitue une alternative à la perspective prescriptive jusqu'alors adoptée qui cristallise la prééminence de modèles de pratique prédéfinis qui devraient s'imposer aux praticiens et prédéterminer leur appartenance professionnelle.

En effet, adopter une perspective dynamique pose les limites d'une approche prescriptive qui amène avec elle une vision conservatrice des rapports sociaux, une quasi-impossibilité d'évolution des territoires de pratique et le déni de l'émergence de nouvelles professions. Dès lors, le coaching n'aurait d'existence que dans une récupération de la pratique par des professionnels déjà établis. Mais, considérant que de nouveaux praticiens se prévalent de cette activité, il est important de regarder le phénomène au travers d'une approche qui ne limite pas la possibilité d'une évolution en dehors des frontières des professions établies, réifiées par des artefacts qui portent en eux une certaine représentation de l'activité, comme il en va des modèles d'intervention théorisés plaqués aux pratiques.

Ainsi, j'ai mis en œuvre un travail de terrain qui m'a confronté aux témoignages d'individus qui ont fait et font des choix qui ne correspondent pas

à des comportements acquis, fixés par des structures sociales normatives, mais au contraire qui reflètent des ajustements en contexte. En accord avec cette perspective, j'ai retenu, comme le suggère Blumer (1954), des « concepts sensibilisateurs » (*sensitizing concepts*), soit des idées orientant le regard porté sur le terrain, la teneur des rencontres avec les praticiens, les premières analyses, mais qui peuvent évoluer en fonction de ce que les praticiens explicitent au fil des rencontres. Parmi les concepts choisis pour l'étude et d'intérêt pour cet article, je retiens entre autres le concept de « division sociale du travail » de Hughes (1996), celui ayant trait aux « activités des francs-tireurs » de Becker (1982) et celui de « frontière », tel que proposé par Wenger (2005).

### ***La division du travail selon Hughes***

Hughes (1996) a publié plusieurs articles ayant trait au monde du travail qui visent à exposer ce que recouvrent les « professions ». Il expose les notions qui permettent de composer ce qui n'est pour lui qu'une catégorie d'analyse construite sur la base d'un jugement de valeur, mais qui reste pour les groupes de professionnels un objectif à atteindre dans la hiérarchie des métiers. Son approche vise à présenter la dynamique qui permet aux membres d'un groupe professionnel de se rapprocher de l'idéal-type valorisé de la profession. Ainsi, il s'intéresse à examiner les relations sociales qui s'établissent au sein des groupes professionnels eux-mêmes, mais aussi avec d'autres acteurs sociaux ou d'autres groupes professionnels proches.

En choisissant d'éclairer les interactions qui prennent place entre les groupes professionnels et de montrer comment ces groupes professionnels s'organisent pour défendre ou acquérir certains avantages, Hughes (1996) postule qu'interroger un métier, c'est questionner l'organisation dans laquelle il prend place, étudier la division du travail dans laquelle il s'inscrit. Pour ce faire, il faut considérer l'ensemble des activités nécessaires à l'accomplissement du travail et les différents groupes professionnels qui les accomplissent. Resocialiser les activités permet à celles-ci de prendre un certain relief pour envisager la valeur que chacune d'elles possède pour les différents partenaires. Dès lors, interroger la répartition de ces activités entre les différents groupes professionnels conduit à mettre en lumière les zones de contacts entre les partenaires, et donc les coopérations ou conflits potentiels. Bref, questionner cette répartition permet de mettre en relief les tensions et les revendications de territoire de pratique. Ainsi, les activités d'un groupe professionnel doivent être considérées non seulement par rapport au groupe professionnel qui les réalise, mais aussi en tenant compte du contexte social dans lequel s'insère ledit groupe.



### ***Les activités des francs-tireurs d'après Becker***

Lorsque Becker (1982) réalise une analyse des « mondes de l'art », il ouvre sur tout un réseau d'activités, à la façon de Hughes (1996), qui concourt à la production d'une œuvre d'art, présentant le maillage social au sein duquel la création se déroule. Son analyse n'est alors pas centrée sur les acteurs, mais sur le réseau de coopération qui est nécessaire à l'aboutissement de la production, un réseau qu'il appelle un « monde de l'art » et, par extension, un monde social.

Les « mondes de l'art » décrits par Becker (1982) ne sont pas immuables. Ils connaissent des évolutions continues, qu'elles soient minimales ou qu'elles les remettent en cause fondamentalement. Ces changements peuvent avoir des causes qui prennent leurs origines dans d'autres mondes qui viennent influencer les activités courantes, ou provenir de tensions internes, de remises en question des activités convenues qui tissent la trame dudit monde. Ces changements peuvent être conçus comme dérangeants, et l'acteur qui a engendré la perturbation perçu comme compromettant l'intégrité du monde social.

Sous cet éclairage, Becker (1982) décrit différents types d'acteurs contribuant à un « monde de l'art » et campe notamment les professionnels « intégrés » et les « francs-tireurs ». Ainsi, lorsque les acteurs jouent leur rôle conformément aux conventions, ils sont considérés dans leur monde comme des professionnels intégrés. Ils s'appuient sur une tradition professionnelle qui guide leurs interprétations des situations. Ils définissent les situations de façon similaire et apportent des solutions qui répondent aux modèles d'action communément admis. Inscrits dans une culture, ces professionnels réalisent des activités conventionnelles reconnues et soutenues par le savoir commun du réseau au sein duquel ils exercent. Mais certains acteurs peuvent innover dans leurs activités, ce qui conduit leurs partenaires à les considérer comme des francs-tireurs : en transformant leurs activités, ces francs-tireurs bousculent les conventions et tentent d'influencer les autres membres du « monde » afin que ces derniers s'adaptent à leurs nouvelles façons de procéder. Abordant les situations sous un angle inédit plutôt que selon l'approche traditionnelle, les francs-tireurs proposent une nouvelle interprétation des problèmes et y apportent des solutions originales. Bien que faisant partie d'un « monde » et ayant connaissance de ses conventions, ils choisissent de ne pas se soumettre à toutes les contraintes qui balisent l'action collective<sup>9</sup>. Cependant, Becker (1982) mentionne que ces francs-tireurs doivent tenter de convertir des membres ou en recruter de nouveaux car, pour perdurer, les activités novatrices doivent être supportées par une action collective de tous les partenaires. Ces

innovateurs doivent donc établir un réseau social approprié à la finalité qu'ils poursuivent. Ils doivent convaincre de l'intérêt de leur activité novatrice, mais aussi amener les différents groupes d'acteurs à ajuster les conventions à partir desquelles ils se coordonnent.

### ***Le concept de « frontières » de Wenger***

Les communautés de pratique (Wenger, 2005) et les groupes professionnels de façon plus générale, comme en fait mention Hughes (1996), n'existent pas indépendamment des autres pratiques, concurrentes ou concomitantes. Un certain nombre de liens s'établissent entre les différents groupes professionnels en présence, qu'ils soient de type coopératif ou de type concurrentiel. Dans ce contexte, fixer les limites de l'activité, puis établir et contrôler le territoire de la pratique passent par l'établissement de frontières qui peuvent être réifiées par des marques explicites (dénomination, diplômes, etc.) ou par la participation aux activités qui représentent l'appartenance à la communauté, au groupe.

Le concept de « frontières » tel que développé par Wenger (2005) permet d'aborder, au travers de la construction locale d'une pratique, non seulement ce qui définit l'appartenance au groupe à partir des activités reconnues comme partagées, mais aussi les balises du territoire revendiqué à partir des relations entretenues avec les mondes sociaux voisins. Ainsi, c'est au travers d'un processus de négociation de sens que les membres sont amenés à délimiter le territoire de leur pratique. Ils s'accordent sur ce qui est considéré à un moment donné comme une pratique acceptée et reconnue par la communauté, et établissent des frontières vis-à-vis d'autres pratiques, concurrentes ou concomitantes. Pour autant, Wenger (2005) envisage que ces frontières, qui peuvent être réifiées par des marques explicites (dénomination, diplômes, activités réservées, etc.) n'empêchent pas les interactions avec d'autres communautés. Ainsi, les activités connaissent des ajustements en raison de la coordination des perspectives de différentes communautés, de l'adaptation des conventions, bref de la négociation d'un sens par delà les frontières des différents groupes qui participent de pratiques concomitantes.

### **Les orientations méthodologiques**

Guidée par ces trois concepts sensibilisateurs, j'ai entrepris ma recherche doctorale en vue d'examiner le coaching autrement que ne l'ont fait les chercheurs jusqu'à ce jour. Ainsi, plutôt que d'essayer de distribuer la pratique des coachs entre les disciplines scientifiques et selon un découpage des savoirs réifiés, j'ai analysé les activités que ces praticiens disent pratiquer afin d'éclairer le territoire de pratique qu'ils revendiquent par leurs actions et au contact des autres groupes professionnels déjà installés sur le terrain. Dans cette perspective, ce n'est pas l'acte de coaching qui est analysé, mais bien, à la

suite de Becker (1982), tout ce qui permet la réalisation de cette action collective et la revendication qui en est faite par ceux qui concourent à sa production. Par conséquent, l'intérêt se porte sur ces activités que des coaches développent collectivement et qui tissent la trame de leur territoire de pratique, ainsi que sur la façon dont ils les négocient, et ce, afin de comprendre comment ils prennent leur place dans un monde social aménagé par les activités d'autres groupes professionnels. Je cherche donc à décrire comment un groupe de coaches définit les activités qu'ils réalisent.

### ***Le format de l'investigation***

En accord avec ma perspective de recherche, j'ai privilégié un scénario d'enquête qui organise un espace pour que des coaches échangent à propos de leurs activités. En effet, comme le suggèrent Seely Brown, Collins et Duguid (1989), la dynamique qui anime un groupe se révèle productive dans l'élaboration, la discussion ou la confrontation d'idées, de stratégies, de représentations, etc. Dans cette optique, j'ai constitué un groupe de discussion pour des praticiens, concevant que les entretiens collectifs sont le meilleur moyen pour permettre aux coaches d'élaborer à propos de leur pratique, de confronter leurs points de vue, d'argumenter autour de leurs représentations de l'activité et de ce qui en fait sa spécificité, bref de broser un portrait du monde social et de la communauté dans lesquels ils évoluent.

### ***Le recrutement de coaches***

Considérant que les coaches sont à l'origine du mouvement d'aménagement de l'espace professionnel, c'est l'innovation dont ils font preuve pour réaliser leurs activités qui conduit à un mouvement de reconfiguration et non à de simples adaptations pour s'ajuster aux évolutions du contexte socio-économique. Puisqu'ils sont à l'origine de la création de nouvelles balises territoriales, c'est donc vers ces intervenants qui revendiquent une identité professionnelle de « coach » en premier chef que le recrutement a été effectué, et ce, dans la région de Québec (Qc). Pour entrer en contact avec des praticiens qui s'insèrent dans la communauté de pratique des coaches de gestion du Québec, je me suis adressée à des associations professionnelles présentes à Québec et j'ai pu profiter par là même du « réseau de sociabilité » existant (Gamson, 1992)<sup>10</sup>.

Cinq coaches ont participé à ma recherche sur une base volontaire; ils sont désignés dans la suite du texte sous les appellations C1 à C5 (voir le Tableau 1). Ils ont été recrutés indépendamment du nombre d'années d'expérience en coaching qu'ils indiquaient, et ce, pour être respectueuse du terrain (Woods, 1992). Avant de s'investir dans la pratique du coaching, les cinq coaches avaient une carrière dans des domaines professionnels différents et

Tableau 1  
Le profil des coachs participants

Coach	Sexe	Tranche d'âge	Activité professionnelle antérieure	Ancienneté en coaching
C1	F	50 - 60 ans	Administration scolaire	Plus de 10 ans
C2	F	30 - 40 ans	Commerce	Entre 1 et 5 ans
C3	F	50 - 60 ans	Administration publique	Entre 1 et 5 ans
C4	H	30 - 40 ans	Formation	Entre 5 et 10 ans
C5	H	30 - 40 ans	Marketing	Entre 1 et 5 ans

ils ont tous quitté leur emploi pour se consacrer au coaching. Au moment de l'enquête en 2009, ils se revendiquaient coachs, certains depuis les années 1990 et d'autres depuis 2008, et exerçaient cette activité de façon autonome – activité qu'ils exercent encore à ce jour. De plus, ils sont membres de l'une ou l'autre des deux principales associations de coaching représentées au Québec.

#### *Le scénario d'enquête*

Concrètement, cette démarche d'investigation auprès des cinq coachs s'est échelonnée de janvier à juin 2009 et a donné lieu à une première rencontre de présentation et de prise de contact d'une heure, suivie de six rencontres d'échange de trois heures chacune.

La première rencontre avait plusieurs objectifs en rapport avec la mise en place du groupe et des rencontres futures. À cet effet, il a été question notamment du contrat de parole qui invitait les coachs à puiser à leurs expériences professionnelles pour échanger et construire une représentation de la pratique du coaching (Dufour, Fourez & Maingain, 2002), mon rôle étant de favoriser le partage et les débats. Par ailleurs, un premier tour de parole a été offert au cours de cette rencontre initiale afin de leur permettre d'énoncer quel était leur intérêt pour la recherche d'une part et, d'autre part, quelles étaient leurs préoccupations en lien avec leur pratique de coach. À partir de ces premiers échanges qui pointaient les sujets porteurs de sens pour eux, et en tenant compte des concepts sensibilisateurs et des résultats de ma précédente recherche (Guignon, 2006), j'ai affiné un certain nombre de thématiques pour les rencontres futures, par exemple, les manières d'apprendre, les manières de pratiquer et les manières de développer l'activité.

Une semaine avant chacune des six rencontres, les coachs recevaient par courriel un message donnant le thème de la rencontre et leur demandant

d'envisager une ou des expériences professionnelles en lien avec ce thème qu'ils pourraient partager avec les autres membres du groupe. La rencontre en elle-même, filmée et enregistrée durant les trois heures de sa tenue, donnait lieu à deux types d'activités réflexives. La première, de nature plutôt individuelle, accordait à chacun un temps pour raconter une expérience de coaching. La seconde activité, de nature collective, ouvrait sur un espace de négociation où chaque coach, à partir de sa propre histoire mais aussi de celles confiées par ses pairs, négociait le sens de sa propre expérience (Morrissette, 2011). Ainsi, c'est à partir des expériences mises en commun que les coachs ont mené conjointement leurs réflexions à propos de divers sujets qui les ont plus particulièrement interpellés autour de leur pratique.

### *L'analyse des entretiens collectifs*

Le processus d'analyse s'inscrit dans une posture analytique, tel que la qualifient Demazière et Dubar (2004), soit une posture qui a pour but de donner un sens aux activités décrites du point de vue des participants. Comme le relèvent les auteurs, l'interprétation qui en est faite est influencée par le cadre théorique. Néanmoins, l'analyse reste ouverte jusqu'à la fin, permettant un ajustement au fur et à mesure de l'avancement de l'exploitation des verbatims<sup>11</sup>, de manière à rester au plus proche des préoccupations des participants pour en rendre compte. Cette posture permet donc de représenter le territoire du coaching à partir de l'explicitation négociée des activités des coachs.

Ainsi, à l'instar de Morrissette (2010a), j'ai ciblé des conversations précises qui prenaient place dans une rencontre. Sur cette base, différents acteurs impliqués avec les coachs dans leur environnement professionnel ont été identifiés (par exemple les coachés). À partir de ce point d'entrée, j'ai relevé leurs activités telles qu'ils les rapportent, puis mis en lumière leurs rapports à ces acteurs, la façon dont ils envisagent de partager ou non leur domaine d'intervention, les verbatims des différentes rencontres permettant de clarifier et de préciser ces rapports.

### **Quelques résultats de recherche : l'attribution de la légitimité**

Dans leurs conversations, les coachs parlent de leurs activités de coaching en les situant par rapport à un certain nombre d'autres activités réalisées par des acteurs avec lesquels ils sont, peu ou prou, en contact épisodique ou permanent. En effet, leurs expériences rapportées et leurs réflexions font référence aux coachés, clients ou prospects, avec qui ils ont des interactions directes, mais aussi à d'autres acteurs professionnels ou organisationnels<sup>12</sup> avec lesquels ils évoquent soit des interactions directes, soit des liens indirects, et qu'ils envisagent tantôt comme des partenaires, tantôt comme des concurrents.

À titre illustratif, j'ai sélectionné deux catégories d'acteurs qui sont évoquées par les coachs durant leurs échanges : les conseillers en ressources humaines et les coachs internes. Les propos des coachs à leur endroit semblent porteurs d'éléments de définition de leur territoire de pratique et laissent voir qu'ils en accordent ou en refusent l'accès selon certaines balises. Ainsi, ils vont déterminer, par leur négociation, différentes zones de territoire à partir desquelles ils vont asseoir leur légitimité ou établir des coopérations. Dans un premier temps, je propose donc de prendre connaissance de ce que les coachs disent à propos des activités d'intervenants salariés des entreprises ou des organisations qui réalisent ponctuellement ou habituellement des prestations de coaching pour d'autres employés; il s'agit d'une part des conseillers en ressources humaines et, d'autre part, des coachs internes. Des extraits de verbatim appuient leurs propos. Dans un second temps, je présente une partie de la cartographie du territoire de pratique (Fourez 2003) qui peut être dégagée à partir de ces propos.

***Au sujet des activités des conseillers en ressources humaines***

Certains échanges concernent donc des conseillers en ressources humaines (CRH) qui interviennent aussi à titre de coachs internes dans leur entreprise. Les coachs interrogés parlent d'emblée de problèmes d'éthique en référant à l'idée de conflit d'intérêts, puis précisent leurs propos en évoquant plutôt un conflit de rôle concernant cet intervenant. Ainsi, ils semblent d'accord pour dire que le CRH n'est pas « bien placé » pour coacher un dirigeant ou pour recueillir les propos d'un employé susceptible de chercher à quitter son emploi. C4 déploie son argumentaire autour de ce qu'il considère être une valeur essentielle du coaching, soit « la neutralité », qui ne peut pas exister dès lors que l'intervenant fait partie d'une ligne hiérarchique. En fait, les coachs parlent du CRH comme d'un intervenant à « deux casquettes » qui devrait alors être en mesure de se positionner, selon le cas, comme un gestionnaire de ressources humaines ou comme un coach, une habileté délicate à mettre en œuvre (R2\_857). D'ailleurs, lors d'un échange, C2 prend comme exemple une CRH-coach qui lui confiait la difficulté qu'elle avait à faire en sorte que ses interventions de coaching ne dérivent pas vers des consultations en gestion des ressources humaines.

Au mieux, la coach C3, qui se projette dans son ancien rôle de vice-présidente d'une société d'État, élabore une structure organisationnelle interne qui permettrait de confier des clientèles différentes aux CRH-coachs selon le rôle dans lequel ils interviendraient, essayant ainsi d'éviter une confusion des genres autant que les positions de « juge et partie ». Elle expose sa vision du découpage organisationnel que nécessite *a minima* la réunion des rôles de CRH

et de coach interne en un seul intervenant. Tout comme C2, elle souligne la complexité de la situation vécue par un CRH-coach confronté à des informations confidentielles qui peuvent le placer dans une position ambiguë par rapport non seulement au coaché mais aussi par rapport à la hiérarchie. C3 saisit aussi l'occasion pour préciser avec C2 et C4 le type d'interventions dans lequel il convient de cantonner un tel intervenant. Ainsi, C3 mentionne que pour elle, le domaine d'action des CRH-coachs doit se restreindre au développement « des compétences à la tâche » (R5\_3688). Par là, elle entend une restriction claire à propos de certaines interventions; elle exclut de leur champ de compétences ce qui renvoie aux éléments de stratégie des entreprises – par manque d'expériences personnelles des CRH pour épauler ou *challenger* un cadre – ou ce qui touche aux relations internes – par manque de recul ou pour implication possible du CRH; elle considère par contre que leur plus-value s'exprime sans conflit d'intérêts en ce qui a trait au développement d'habiletés opérationnelles.

Néanmoins, tous les coachs interrogés estiment qu'il y a d'importantes limites posées aux préoccupations qui peuvent être abordées avec un intervenant interne identifié comme conseiller aux ressources humaines, « de vraies limites de contenu, de travail », comme le mentionne C4 (R2\_857). Ils soulignent par là qu'il s'agit d'une configuration de coaching interne dysfonctionnelle, « qui ne marche pas » selon les dires de C4 et C3 (R2\_928), une situation que les cadres eux-mêmes chercheront à éviter. Pour synthétiser l'échange, C1 propose une image, parlant d'une personne qui aurait appris à nager, qui le ferait occasionnellement par plaisir, mais qui ne pourrait pas se présenter aux Jeux olympiques. Elle semble suggérer que la maîtrise de l'ensemble des compétences attendues d'un coach requiert une pratique effective soutenue, ce qui n'est pas le cas d'un CRH dont la tâche principale rejoint la gestion des ressources humaines.

#### ***Au sujet des activités des coachs internes***

Le coach C5 introduit un autre intervenant dans la discussion, soit le coach interne, l'acteur pour lequel coacher est sa pratique professionnelle centrale. Il aborde le cas d'un coach interne en poste dans une organisation financière de la région de Québec. Il explique que cet intervenant est susceptible de coacher des employés jusqu'à un niveau de direction, mais que, pour les vice-présidents, le coaching est confié à des coachs externes de Montréal, relativement bien rémunérés. Par cet exemple, il soulève qu'il existe « deux poids, deux mesures » (R2\_959) en ce qui a trait aux interventions de coaching, que les risques ne seraient peut-être pas perçus de la même manière selon le profil du coaché. C3 prend rapidement la parole pour établir qu'elle trouve ce découpage

« bien correct » (R2\_963), le point étant, par rapport à son expérience, qu'un vice-président ou un PDG a besoin d'un autre type d'accompagnement que celui qui peut être dispensé par un conseiller à l'interne. Pour elle, comme pour C4, autant un conseiller à l'interne peut supporter un gestionnaire, parce qu'il est lui-même en position de gestion, autant les cadres supérieurs dans les entreprises doivent pouvoir compter sur un interlocuteur qui a eu une expérience similaire à la leur, qui est à même de comprendre des préoccupations d'un autre ordre, touchant à la stratégie d'une entreprise. Partant de ces considérations, C5 pose que, même si une entreprise compte en son sein un intervenant dédié au coaching, il y a peut-être des limites à son action, notamment par rapport à la prise en charge des cadres supérieurs qui resteraient ainsi la clientèle privilégiée de coachs externes à même de leur apporter d'autres opportunités de développement professionnel.

Plus tard dans la conversation, C3 revient sur le propos et concède que le coaching externe ne doit pas être réservé aux seuls cadres dirigeants dans les entreprises, mais peut être une opportunité de développement professionnel offerte à des cadres identifiés comme « de la relève » pour l'entreprise (R2\_1202). Pour autant, elle maintient l'idée que les coachs externes sont les plus à même d'accompagner la réflexion des hauts dirigeants. Elle estime que ces derniers ne peuvent confier les problèmes auxquels ils se trouvent confrontés à leur propre personnel, qu'ils sont difficilement mis au défi par quelqu'un qui peut craindre pour son poste, qu'ils ne peuvent se montrer « vulnérables » (R2\_1287), bref qu'il s'agit là d'une situation « à proscrire » (R2\_1253). À ce point de l'échange, tous les coachs semblent abonder dans le même sens.

Lors de la dernière réunion, C5 ajoute un nouvel élément à la discussion en évoquant une rencontre professionnelle récente ainsi que sa propre expérience de gestionnaire en entreprise. Il parle de ceux qu'il nomme « des coachs [auto]proclamés », des personnes dont ce n'est pas le travail, mais qui disent exercer cette pratique (R7\_862). Il évoque alors à titre d'exemple du type de « dérives » que cela peut entraîner, le cas d'un coach interne qui intervenait à tous les niveaux de la hiérarchie dans son entreprise, et qui, loin de respecter le secret professionnel, partageait les informations et les interprétations qu'il faisait à propos des coachés avec les directeurs qu'il coachait aussi. C3 relève aussitôt le manque de « bon sens » (R7\_869) de cette pratique, tandis que C5 assure avoir refusé de se faire coacher par ce « soi-disant coach » (R7\_864).



***En synthèse***

Les coachs envisagent certains intérêts dans la disponibilité du coaching interne, mais aussi certaines limites dans le recours à cette pratique. En construisant par leur discours une place pour le coaching réalisé en interne au côté de leur propre pratique, ils en dessinent une image en creux, en référence surtout à ce que le coaching interne ne doit pas faire. Ils énoncent ce qu'ils considèrent être des balises à la prestation en termes de conflits d'intérêts, de limites des contenus et des sujets abordables, de complexité des situations, de champ d'intervention et de compétence, pour réussir à préciser qu'elle doit être, selon eux, la position de ces intervenants dans les organisations. Mais, en faisant cela, ils s'approprient sans partage ce qu'ils considèrent être le cœur de la pratique de coaching, ce qui peut dès lors être considéré comme la partie la plus noble de la pratique. Envisagés de la sorte, leurs échanges mettent en scène une « imagination » qui régule les activités des acteurs sur le territoire qu'ils revendiquent (Wenger, 2005).

**Discussion conclusive : esquisse d'une cartographie témoignant d'un processus de revendication de territoire**

La restitution des conversations des coachs interrogés en lien avec des activités d'intervenants salariés des entreprises ou des organisations telle que présentée permet d'envisager une partie de la cartographie de leur territoire de pratique.

Les coachs évoquent le coaching exercé à l'interne comme « une préoccupation » (R2\_791) par rapport à la façon dont ils conçoivent ensemble la pratique du coaching. La problématique qui se pose à eux peut être mise en exergue à partir de la définition même de ce qu'ils envisagent être les limites du coaching interne, et donc de qui peut être considéré comme un coach interne. Il semble que ce qui cristallise la limite du coaching interne du point de vue des coachs interrogés soit le statut, dans l'entreprise, de l'intervenant qui peut se trouver en position d'agir comme tel.

Cet éclairage de la négociation faite par les coachs à propos des activités menées par d'autres intervenants me conduit, à l'instar de Morrissette (2010b), à dégager différentes « zones » du territoire du coaching. Ainsi, les éléments analysés ici me permettent de cerner :

- une zone réservée, représentant les activités que les coachs envisagent comme exclusives à leur pratique; ils dessinent par là même les contours d'une zone de légitimité sans partage;
- une zone partagée, représentant les activités que les coachs envisagent pouvoir être prises en charge par d'autres intervenants qu'eux-mêmes, mais sous certaines conditions; ils dessinent par là même les contours

d'une zone faite de compromis pour s'implanter dans le monde de l'accompagnement professionnel.

***Une zone réservée : la légitimité sans partage***

En décrivant ce qu'ils pensent être le domaine d'action des CRH ou des coachs internes, les coachs interrogés identifient ce qui fait le cœur de leur métier de coachs externes.

Ainsi, le coaching semble avoir pour vocation première le développement des compétences des gestionnaires les plus haut placés dans la hiérarchie des organisations, qu'il s'agisse des dirigeants en place ou des dirigeants en devenir. La justification de leur mainmise sur cette clientèle cible tient avant tout à ce qu'ils décrivent comme étant une valeur fondamentale du coaching, la neutralité qu'ils déclinent au travers notamment de la détention de savoirs coupables et du secret professionnel afférent qu'ils doivent à leurs clients, une valeur qu'eux seuls seraient capables de garantir aux coachés.

De même, les interventions explicitement réservées aux coachs externes sont celles qui revêtent un caractère plus politique, demandant non seulement des habiletés de gestionnaires, mais aussi une compréhension des éléments touchant à la stratégie des entreprises par rapport à des marchés concurrentiels. Ce faisant, ils déplacent la conception première qui pourrait faire des CRH et des coachs internes des concurrents pour en faire des partenaires sur qui compter pour promouvoir le coaching comme une culture d'entreprise, tout en les tenant éloignés de ce qui peut s'apparenter au faisceau le plus noble des tâches à accomplir, ce qu'ils considèrent dès lors comme le cœur de leur métier.

Par ailleurs, dans leurs discours, les coachs interrogés s'arrogent le droit de définir non seulement les prérogatives des CRH ou des coachs internes en lien avec leur propre rôle de coachs, ou encore les limites de leurs interventions, mais aussi quelle doit être leur éthique. En se prononçant de la sorte, ils défendent une certaine façon de faire le coaching et tendent à énoncer les valeurs auxquelles le coaching s'adosse, des éléments de définition des activités qui balisent le territoire. Ils justifient ce genre de discours en pointant les enjeux associés à des actions de coaching réalisées alors que les conditions requises pour réaliser une intervention ne seraient pas réunies à l'interne. Concevant qu'il existe des risques que coachés et prescripteurs invalident le recours à toutes formes de coaching en cas d'insuccès, voire de problèmes engendrés *a posteriori*, ils anticipent de possibles retombées négatives pour le coaching en général et souhaite de cette façon s'en prémunir.

***Une zone partagée : le compromis pour s'implanter***

Cependant, les coachs interrogés laissent entendre qu'il y a aussi des avantages à cette pratique offerte au sein même des organisations. Ainsi, ils conçoivent l'existence du coaching dispensé à l'interne comme une opportunité de développement global du marché du coaching. Ils y voient un vecteur pour faire émerger de façon significative et durable la demande en interventions de coaching externe de la part des organisations.

En effet, en appui aux dires de CRH qui opèrent aussi comme coachs internes, ils voient combien ces derniers peuvent être sollicités sans parvenir à dégager assez de temps pour se consacrer à ce type d'accompagnement. Partant de là, ils envisagent un effet domino qui conduirait à valoriser en interne le recours au coaching. Cela mènerait à une spécialisation des intervenants pour prendre en charge cette tâche spécifique, puis à une impossibilité de répondre favorablement à une demande allant au-delà de la capacité de prise en charge par les seuls effectifs de l'entreprise. Celle-ci chercherait alors à l'extérieur de nouveaux intervenants tels les coachs externes pour accompagner ses gestionnaires.

Ils fixent donc par leur discours les cibles et les formes de ce type de coaching interne qu'ils souhaitent reconnaître, voire promouvoir. Ce faisant, ils décrivent ce qui, pour eux, relève d'un faisceau de tâches jugées mineures puisque potentiellement abandonnées à un groupe complémentaire au leur, soit celui de coachs salariés par les entreprises. Ainsi, ils conçoivent confier aux coachs agissant en interne la tâche d'intervenir auprès des employés, pour des missions de développement de compétences à la tâche.

***De l'intérêt d'une perspective interactionniste pour éclairer un territoire de pratique***

Faire le choix d'une perspective interactionniste pour étudier le coaching en gestion permet de poser un éclairage renouvelé sur le phénomène. Cela suggère notamment que, loin d'être vis-à-vis une problématique qui peut être circonscrite par un découpage disciplinaire tel qu'avancé jusqu'à présent en recherche, il convient d'ouvrir le cadre afin d'interroger de façon plus complète le monde social dans lequel ce mode d'accompagnement au développement professionnel se déploie. En abordant le coaching sous l'angle des activités des différents acteurs qui se trouvent peu ou prou impliqués dans son émergence, il est possible d'entrevoir tout un maillage d'enjeux. Ce faisant, des stratégies visant à la défense de territoires par des acteurs qui essaient de composer, certains en s'alliant, d'autres en s'opposant, d'autres encore en exploitant l'opportunité d'un domaine professionnel encore mal balisé, apparaissent plus clairement. Pour concéder une certaine légitimité à ces acteurs, les coachs

interrogés s'entendent pour délimiter des zones de pratique qu'ils se réservent dans le territoire. Ils établissent ainsi non seulement des zones d'influence, mais manifestent aussi leur volonté de maîtriser les conditions de la pratique.

À la suite de Hughes (1996) et de Becker (1982, 1985), considérer le réseau social au sein duquel se négocie un nouveau territoire professionnel, c'est mettre en lumière certaines conceptions des coachs à propos de leurs activités. La façon dont ils conçoivent leurs tâches, les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser, leur compréhension et leurs attentes en termes de coordination avec les autres intervenants définissent leur activité professionnelle et la place qu'ils souhaitent qu'elle occupe.

C'est ainsi qu'ils tentent de négocier une convention concernant le partage de clientèles et de type d'interventions avec les intervenants internes aux organisations comme les coachs internes ou les CRH, déterminant par le fait même la nature « noble » de certaines activités qu'ils se réservent par rapport à d'autres. En concevant des rôles différenciés fondés sur une distinction de tâches et de clients, ils instaurent symboliquement un territoire correspondant au cœur des activités de coaching qu'ils se réservent, conférant ainsi un certain prestige à ces activités, et légitimant le territoire et ses frontières.

Bref, aborder le coaching en gestion à l'aune d'une perspective interactionniste, c'est donner l'occasion à certains acteurs directement impliqués dans une revendication de territoire de mettre en commun leur point de vue, démontrant par là que les frontières d'une pratique sont notamment tributaires d'un processus de négociation de sens.

## Notes

<sup>1</sup> L'auteure remercie le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) ainsi que le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) dont les financements, sous la forme de bourses d'études, ont rendu possible la réalisation de la thèse à partir de laquelle est tiré cet article.

<sup>2</sup> Dans la suite de l'article, j'utiliserai uniquement le vocable *coaching* pour référer au coaching en gestion afin de ne pas alourdir la lecture.

<sup>3</sup> Il faut entendre ici « académique » comme ayant trait aux formations reconnues et sanctionnées par des diplômes, qu'elles soient dispensées dans un cadre universitaire, dans une école d'application ou autre (par exemple les Instituts de formation en soins infirmiers et les Instituts universitaires de formation des maîtres en France).

<sup>4</sup> Ces groupes sont « génériques » dans leur non-description ici réalisée puisque, en se référant à Strauss (1992) ou à Becker (1982), il serait nécessaire de considérer qu'ils sont composés de divers « segments », de sous-groupes identifiés par des pratiques ou

des intérêts différents, composant diversement avec l'émergence de la pratique du coaching.

<sup>5</sup> Connu au départ comme une pratique exercée par un intervenant externe à l'entreprise, le coaching a évolué vers une pratique disponible en interne des entreprises, une prestation offerte par le service des ressources humaines (*internal coaching*). Par ailleurs, le coaching semble aussi devenir une des facettes du rôle du cadre en entreprise (*business coaching*). Il peut être employé vis-à-vis d'équipes, dépassant le simple face-à-face (*team coaching*). Enfin, il est quelquefois mis en place entre pairs (*peer coaching*). Je m'en tiens donc ici à la pratique du coaching en gestion, aussi appelé *accompagnement individuel en entreprise*, laissant de côté deux autres familles de pratique reconnues, soit le coaching sportif et le coaching personnel (*life coaching*), lesquels ne se pratiquent pas en entreprise. De la même manière, j'exclus tout ce qui a trait au phénomène médiatique qui se joue sur différents supports tels que la télévision, le cinéma, les journaux et les sites internet, ceux-ci récupérant le concept de coaching pour leur propre compte dans la perspective d'être « à la mode », de bénéficier d'un courant « porteur ». Par contre, il est important de mentionner toute cette diversité afin d'envisager la diffusion du coaching et de montrer tout l'intérêt que cette activité suscite.

<sup>6</sup> Selon Hughes (1958), cet espace « sacré » est entendu comme un privilège symbolique accordé à certaines professions, c'est-à-dire la délégation faite d'une « mission » à certains professionnels pour la prise en charge de caractères secrets, voire tabous, dans le cadre de leurs activités, ainsi que le rapportent Dubar (1996) ou Chambaz, Maurin et Torelli (1998).

<sup>7</sup> Se donner des lieux de publication et se parer de caractéristiques scientifiques participent possiblement de la construction du territoire, de la discipline et, de ce fait, de l'acquisition d'une forme de légitimité. Ce sont autant de moyens pour un groupe « occupationnel » d'établir sa pertinence auprès d'acteurs dont il sollicite la reconnaissance, par exemple auprès des prescripteurs d'actions de coaching dans le cas des coachs.

<sup>8</sup> Il est effectivement intéressant de remarquer que les facultés ou départements universitaires qui dispensent des modules de formation ou des cursus en rapport avec le coaching sont, à l'heure actuelle, tous en gestion, mais que rien ne semble fait dans les structures d'enseignement de la psychologie. Il serait possible de voir ici une stratégie de reconnaissance du coaching à part entière par la « gestion » qui viserait par ce moyen à conserver cette pratique dans son giron, alors que la « psychologie » continuerait à considérer que ce n'est qu'une variante de ses approches en thérapie. Il est aussi important de souligner que les universités ont des intérêts, notamment économiques, à réaliser l'intégration de cette nouvelle activité à la suite des entreprises de formation privées avant que d'autres types d'établissements jouissant d'une certaine reconnaissance sociale ne le fassent.

<sup>9</sup> Pour Becker (1985), ces étiquettes de « professionnel intégré » ou de « franc-tireur » attribuées aux intervenants d'un « monde » ne sont pas fonction des productions qu'ils réalisent mais plutôt des relations qu'ils entretiennent dans ce « monde ». Ainsi, c'est le

« monde » qui refuse d'assimiler des activités novatrices qui amènent à considérer les innovateurs comme des francs-tireurs.

<sup>10</sup> C'est par l'entremise de ces associations qui m'ont invitée à donner des conférences à leurs membres que j'ai pu rencontrer des coachs affiliés à la Fédération internationale de coachs à Québec (FICQ, chapitre québécois de l'International Coaching Federation) ou à la Société internationale des coachs certifiés en PNL (SICPNL) ainsi que des coachs sans affiliation.

<sup>11</sup> Toutes les rencontres ont donné lieu à des verbatims. Lorsque des extraits sont utilisés, ils sont notés (Rchiffre\_nombre-nombre), faisant référence au numéro de la rencontre, au numéro de la ligne de début de l'extrait et au numéro de la ligne de fin de l'extrait. Lorsque des citations sont utilisées, elles sont notées (Rchiffre\_nombre).

<sup>12</sup> Je fais ici une distinction entre les acteurs individuels (les professionnels, individualisés ou typifiés) et les acteurs collectifs, organisationnels (les organisations, les services dans les organisations, les entités) avec lesquels les coachs interagissent dans leur quotidien professionnel.

## Références

- Audet, J., & Couturet, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-490.
- Becker, H. S. (1982). *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*. Paris : Métailié.
- Bennett, J. L., & Martin, D. J. (2001). The next professional wave : consultant / coach. *Consulting management*, 12(3), 5-8.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86-93.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Chambaz, C., Maurin, E., & Torelli, C. (1998). L'évaluation sociale des professions en France : construction et analyse d'une échelle des professions. *Revue française de sociologie*, 39(1), 177-226.
- Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. Paris : Seuil.
- Demazière, D., & Dubar, C. (2004). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*. Québec : Presses de l'Université Laval.

- Dubar, C. (1996). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Ducharme, M. J. (2004). The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 56(4), 214-224.
- Dufour, B., Fourez, G., & Maingain, A. (2002). Comment construire une représentation de "sa" ville, pour y favoriser l'intégration sociale, dans la perspective de valeurs éthiques? *Interfaces, cahiers pédagogiques*, 9, 1-26.
- Du Toit, A. (2005). A guide to executive coaching. Advice to managers and their organizations. *Development and learning in organizations*, 19(2), 11-12.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching : a review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Foucher, R. (2007). Évaluer l'efficacité du coaching exécutif. *Psychologie Québec*, 2(11), 30-34.
- Fourez, G. (2003). *Apprivoiser l'épistémologie*. Bruxelles : De Boeck.
- Gamson, W. A. (1992). *Talking politics*. New York : Cambridge University Press.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatopce, K. W. (2000). Media perception of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 52(3), 201-205.
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching : towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37(4), 475-497.
- Guignon, S. (2006). *Des savoirs pratiques construits à partir de récits d'intervention de coachs en entreprise* (Mémoire de maîtrise inédit). Université Laval, Québec.
- Hancyk, P. (2000). *Coaching in the corporate environment*. Victoria, BC : Royal Roads University.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL : The Free Press.
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis* (trad. J.-M. Chapoulie). Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

- Joo, B. K. (2005). Executive coaching : a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business horizons*, 40(4), 71-77.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching : developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC : American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2004). When shadows fall : using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 56(4), 246-268.
- Laske, O. E. (1999). An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 51(3), 139-159.
- Liljenstrand, A. M. (2003). *A comparison of practices and approaches to coaching based on academic background* (Thèse de doctorat inédite). Faculty of California School of Organizational Studies and Alliant International University, California.
- Mc Fadzean, E., & O'Loughlin, A. (2000). Five strategies for improving group effectiveness. *Strategic Change*, 9, 103-114.
- Morrisette, J. (2010a). *Manières de faire l'évaluation formative des apprentissages : analyse interactionniste du savoir-faire d'enseignantes du primaire*. Sarrebruck, CH : Les éditions universitaires européennes.
- Morrisette, J. (2010b). Une perspective interactionniste : un autre point de vue sur l'évaluation des apprentissages. *SociologieS*. Repéré à <http://sociologies.revues.org/index3028.html>.
- Morrisette, J. (2011). Ouvrir la boîte noire de l'entretien de groupe. *Recherches qualitatives*, 29(3), 7-32.
- Persson-Gehin, S. (2005). *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens* (Thèse de doctorat inédite). Université Nancy 2, Nancy.
- Seely Brown, J., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and culture of learning. *Educational researcher*, 18(1), 32-42.
- Strauss. (1992). *Miroirs et masques : une introduction à l'interactionnisme*. Paris : Métailié.



- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Thach, E. C., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training & development*, 53(3), 35-39.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching : an outcome study. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 55(2), 94-106.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique. Apprentissage, sens et identité*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Woods, P. (1992). Symbolic interactionnism : theory and method. Dans M. D. Le Compte, W. L. Millroy, & J. Preissle (Éds), *The handbook of qualitative research* (pp. 337-404). New York : Academic Press.

*Sylvie Guignon termine un doctorat en psychopédagogie à l'Université Laval (Québec) et fait partie des membres fondateurs du Groupe interdisciplinaire de recherches interactionnistes (GIRI, Canada). Elle est détentrice d'une maîtrise en psychopédagogie de cette même université, d'une maîtrise en informatique de gestion de l'Université de Rennes (France), et a travaillé comme directrice informatique et gestionnaire de grands projets en systèmes d'information pour une entreprise multinationale avant d'entreprendre sa recherche. Ses travaux et ses publications s'inscrivent dans les domaines du management, des savoirs pratiques, des perspectives interactionnistes ainsi que de la sociologie des professions. Elle y privilégie les recherches participatives par le biais d'entretiens individuels et de groupe, de même que les analyses qualitatives.*