

Titre : Le « management-coaching » : en quoi le coaching change-t-il la posture et le métier du manager? Conversations avec des praticiens.nes

Rubrique : Regards appliqués

Auteur(s)

Isabelle Loss^{1,2}, spécialiste en psychologie du travail¹

Camille Gauthier, doctorant²

Gregory Enjalbert, coach³

Valérie Lucchini, coach facilitatrice⁴

Citation : Loss, I., Gauthier, C., Enjalbert, G. et Lucchini, V. (2025). Le « management-coaching » : en quoi le coaching change-t-il la posture et le métier du manager? Conversations avec des praticiens.nes.

Ad Machina, 9(1), 304-321. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2047>

Affiliation des auteurs

1: Tikal Management, Paris, France

2: Université de Rennes, Rennes, France

3 : RenU Coaching, Bangkok, Thaïlande

4 : Performanagement, Bastia, France

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Détails :

ChatGPT a été utilisé pour la reformulation du résumé ainsi que des portions théoriques introductives et conclusives des trois sections du texte, à des fins de concision.

Résumé (250 mots)

Cet article, à saveur auto-ethnographique, propose un croisement de savoirs et un partage d'idées sur l'évolution conjointe du management et du métier de coach, en se penchant sur le changement de paradigme managérial (capacitant et non contrôlant) dont découlent l'émergence du management-coaching et celle de la figure du manager-coach en organisation. Résolument ancré dans une perspective critique du management, il se présente sous une forme évoquant le co-développement, à savoir des extraits d'entretiens réflexifs commentés entre quatre praticiens chevronnés en accompagnement des personnes et des collectifs. L'état d'esprit, la vision du monde du manager et les finalités du management sont questionnés dans cette posture de manager-coach. Dans la perspective critique du management-coaching qui émerge des échanges, une conception réhumanisée du manager transparait avec l'accent porté sur le rôle de gestionnaire des décalages et des incohérences en situation, de facilitateur de l'alignement individuel par la création de sens et de la remise en cohérence des organisations en contexte.

Le management-coaching peut dès lors s'apparenter à une philosophie de gestion et une mise en mouvement du manager toujours en devenir dont sont centrales les compétences et capacités d'écoute et de questionnement en situation, de connaissance de soi et d'invitation à l'expérimentation des choses dans l'ouverture aux autres ainsi que dans l'humilité de l'intervention. Cela en étant en conscience des limites d'une conception utilitaire et technique du management.

Abstract

This article, with a touch of self-ethnography, provides the merging of knowledge and a sharing of ideas on the joint evolution of management and the coaching profession, focusing on the shift in the managerial paradigm (empowering rather than controlling) that has given rise to management-coaching and the manager-coach figure in organizations. Firmly rooted in a critical perspective on management, it takes the form of co-development, namely excerpts from reflective interviews with commentaries between four seasoned practitioners in coaching individuals and groups. The mindset, manager's view of the world, and the objectives of management are examined in this manager-coach role. Within the critical perspective of management-coaching that emerges from these discussions, a rehumanized vision of the manager is revealed, with an emphasis on the role of managing discrepancies and inconsistencies in context, of facilitating individual alignment through the creation of meaning, and restoring coherence to organizations within the context. Management-coaching can therefore be seen as a management philosophy and a mobilisation of the ever-evolving manager, whose core skills and abilities include listening and questioning in context, self-awareness, and being open to experimentation in openness to others and in the humility of peer review. This is achieved while remaining aware of the limitations of a utilitarian and technical approach to management.

Mots clés

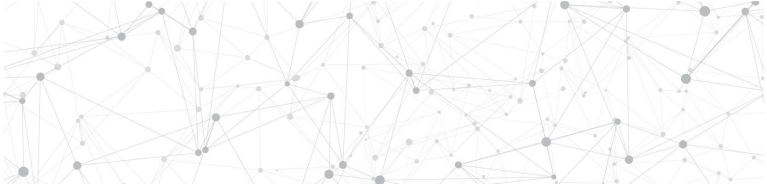
Coaching, management, manager-coach, management-coaching, perspective critique

Keywords

Coaching, management, manager-coach, management-coaching, critical perspective

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Rubrique « Regards appliqués » — Contribution ancrée dans la pratique professionnelle, relevant d'une démarche rigoureuse et située.

Le « management-coaching » : en quoi le coaching change-t-il la posture et le métier du manager? Conversations avec des praticiens.nes

Isabelle Loss
Camille Gauthier
Gregory Enjalbert
Valérie Lucchini

Introduction

Aujourd'hui, les managers jouent de plus en plus un rôle d'accompagnant et glissent ainsi vers le volet plus interpersonnel et relationnel d'exercice de leur pratique. À l'intersection du management et du coaching, le développement du "manager-coach" (Gautier et Vervisch, 2000) soulève des questions sur les compétences de ce dernier et sur la place du coaching dans la pratique managériale contemporaine (Malarewicz, 2023). Pour analyser ces questions et en réponse à l'appel à contributions d'Ad Machina (*Compétences du futur : réinventer le développement des individus, sous toutes ses formes*), nous présentons, sous la forme d'extraits d'entretiens commentés, les idées essentielles issues d'un échange au long cours (animé par A.-L. Saives), entre 2023 et 2024, entre plusieurs spécialistes du management d'une part et du coaching et de la transformation des organisations d'autre part (I. Loss, C. Gautier, G. Enjalbert et V. Lucchini).

Notre démarche méthodologique qualitative se situe au carrefour du croisement des savoirs (Brun, 2002), du codéveloppement (Payette et Champagne, 1997), de l'auto-ethnographie (Ellis et Bochner, 2000) et de l'auto-ethnographie collaborative (Winkler, 2018), alors que des personnes expertes d'un sujet ont échangé en toute humilité sur leurs pratiques et leur compréhension d'un sujet (i.e. le rapprochement de la figure du coach et du manager en « management-coaching »), puis sont revenues sur leurs échanges pour situer ces réflexions au sein de la littérature critique en management. De fait, au moment de retranscrire et formaliser le résultat de cette expérimentation réflexive faite de conversations successives, nous avons choisi un format original alternant des sections introductives de revues plus théoriques de la littérature, pour situer les propos, puis des sections d'extraits longs des verbatims de ces conversations. Nous concluons pas à pas sur de courtes sections réflexives, écrites au « nous », auto-ethnographique collaboratif, sur les enseignements tirés de l'expérience.

Pour clarifier et explorer le concept de "management-coaching" (et de « manager-coach »), notre article structure les savoirs partagés en trois temps en mettant en lumière : 1) l'impact de l'extension du domaine du management au coaching sur la dimension idéologique³ de la pratique 2) l'évolution des niveaux de compréhension du manager en posture de coaching 3) la confrontation critique d'un paradigme managériale à l'autre.

1. De l'extension du domaine du management au coaching

Dans un premier temps, il apparaît de nos échanges que le rôle du manager-coach transcende le management fonctionnel et la raison/rationalité managériale (Le Texier, 2016; Rappin, 2023) en intégrant une dimension relationnelle. Cette posture remet en question la tradition managériale contrôlante et

propose une approche réhumanisée (Saives et Ebrahimi, 2022) centrée sur le sens et les relations (Wolff, 2019). La question de l'ambiguïté des objectifs du coaching interne se pose inévitablement, entre développement personnel et contrôle social ou encore entre soutien à la relation et euphémisation de la domination managériale (Gori et Le Coz, 2006; Persson et al, 2011; Déry, 2010).

La vision du monde au cœur de la posture de manager-coach

Le manager incarne une pratique du *management* qui est à la fois un métier et l'objet d'une discipline scientifique définie dans la filiation de nombreux travaux français et québécois et selon une perspective humaine et critique moderne, comme "une pratique réflexive, située, de coordination des choses et de coopération entre les personnes, et ce, dans la juste mesure" (Saives et Ebrahimi, 2022, p. 344). Cette pratique est toujours porteuse d'une idéologie dominante (Le Texier, 2016) ou encore d'une sorte de philosophie de gestion, c.-à-d. une rationalité (multiniveaux, de la personne au sujet, à l'être humain (Wolff, 2019)), un système de principes, de règles, de conceptions qui guident l'action. Cette maîtrise réflexive qu'est le management suppose que le manager réfléchisse "la vie organisée" (Déry, 2007) en s'interrogeant, entre autres, sur les conceptions qu'il a de l'être humain (Martinet, 2009), de son rapport à autrui et à la collectivité (Wolff, 2019), à la richesse et à la nature, au cœur de sa pratique.

Depuis cette perspective humaine critique du management, nous tentons ici de comprendre les « pourquoi » et les « comment » du rapprochement entre les deux figures du "manager" et du « coach » à l'heure de la dénonciation généralisée de la managérialisation du monde de l'organisation, de l'injonction sociopolitique à l'adaptation (Stiegler, 2019) ainsi que de la prédominance de la rationalité "managériale" (Le Texier, 2016) ou encore de la "raison managériale" (Rappin, 2023), profondément instrumentales.

Immanquablement se pose la question de l'ambiguïté des objectifs de l'organisation faisant appel au coaching interne et des finalités de ce coaching, entre développement ou conformation /contrôle social sous le joug de la dérive managériale (Gori et Le Coz, 2006), entre émancipation et rationalisation, entre aide à la relation ou euphémisation de la violence ainsi que de la domination managériale (Persson et al, 2011), et ce, face à l'inéluctable contradiction [efficacité (surtout techno-économique) / humanité] au cœur du management (Déry, 2010) enchâssé dans le système capitaliste occidental.

A. : Selon vos expériences respectives, que véhicule l'ajout actuel du coaching à la pratique managériale?

C. : On peut y voir un double mouvement global de mon point de vue. D'un côté, les individus aspirent à être davantage écoutés, accompagnés et veulent prendre plus d'autonomie, ce qui appelle une posture plus basse dans le management. De l'autre côté, la société appelle davantage de flexibilité, d'agilité, nécessitant moins de directivité. C'est donc une évolution systémique qui semble à l'œuvre.

A. : On a hérité, depuis deux cents ans environ, d'une approche du management très formelle, fonctionnaliste et contrôlante (Déry, 2010). Depuis une centaine d'années, les sciences sociales ont aidé à la critique de ce management technique pour, chaque fois, rappeler les tenants de la dimension proprement humaine du rôle de manager (Le Goff, 1996). En quoi cette figure du manager-coach est-elle celle qui permet, à l'heure actuelle, de passer de ce management technique et instrumentalisant à un management social et humain ou « réhumanisé »? J'ai l'impression que, finalement, c'est encore ce passage-là que nous questionnons aujourd'hui. Qu'est-ce qui permet de faire face différemment, dans cette posture, aux effets délétères des impératifs de productivité?

G. : Le rôle de coach pour les managers a émergé dans les années 1980 et 1990, en réponse aux besoins croissants des entreprises pour des approches plus holistiques et centrées sur l'humain. Des auteurs comme Chris Argyris puis Peter Senge ont influencé l'intégration des principes de coaching dans le management.



I. : La mise en œuvre des approches agiles (Joiner et Josephs, 2006) a amplifié ce mouvement. Le « *management-coaching* » offre un soutien continu et personnalisé pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à surmonter les obstacles. C'est un processus par lequel un manager utilise des techniques et des principes de coaching pour aider ses équipiers à mieux comprendre les situations et ce qui est attendu d'eux. Le manager-coach crée un environnement sécurisant (Gautier et Vervisch, 2000), encourageant les employés à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels tout en contribuant au sens, aux objectifs de l'organisation. Alors qu'un *coaching* est réalisé par un coach externe ou interne qui n'a pas de lien hiérarchique avec le coaché, le « manager-coach », lui, est pris dans une dynamique de pouvoir qui interagit avec la relation de coaching.

G. : En fait, dans certaines compagnies, ce sont les impératifs de productivité qui amènent ce changement. Par exemple, le projet Oxygène chez Google (Garvin, 2013), en mesurant les corrélations entre la performance et les managers les mieux notés, a abouti à l'identification de 8 facteurs clés, dont le premier était "*be a good coach*", et a mené à la mise en place d'un système d'entraînement des managers en ce sens.

I. : En quoi la conception du monde des managers, celle de l'être humain, d'eux-mêmes, influence-elle leur posture managériale, en amont des exigences de l'organisation? Ces représentations, qui sont dans les esprits, sont exactement ce qui induit ou freine une posture de manager-coach. Comme formalisé dans la théorie X Y (McGregor, 1960), si on ne croit pas que les gens peuvent évoluer, et j'ajoute que si on ne croit pas que ce qu'ils vont produire dépend autant de l'environnement que d'eux, on ne peut pas rentrer dans une posture de manager-coach.

A. : Cette émergence du manager-coach, après le manager leader, est frappante. Même si on ne peut probablement pas en faire une histoire homogène, comment a évolué ce couple-là [management - leadership], aujourd'hui [management - coaching]? En quoi cela bouscule-t-il les rapports dans l'organisation?

I. : Le Center for Creative Leadership (Hernez-Broome et Hugues, 2004) louait, encore en 2000, le charisme, la vision et les compétences stratégiques comme étant premières pour un leader. 25 ans après, on parle plus du manager et de sa première qualité : l'écoute. Qu'est-ce qui s'est passé? Dans *Le Prix de l'excellence* (Peters et Waterman, 1983), les bonnes décisions stratégiques et les patrons charismatiques pour les mener sont des clés du succès. Dans *Good to Great* (Collins, 2001), ce sont des patrons pétris d'humilité sachant écouter qui font que les entreprises évoluent et performant dans la durée.

V. : Cette évolution du profil du manager a été initiée au service des résultats économiques et financiers. Les entreprises prescivaient des interventions en organisation et en stratégie pour produire des changements qui ne se faisaient pas. Cela bloquait du côté des personnes, de l'avis des dirigeants. Alors, comment faire pour que celles-ci comprennent les enjeux, dépassent leurs freins et aillent dans le sens du changement? Ce nouveau tissage s'est fait autour du management... en désertant un peu la thématique du leadership.

I. : La conviction que le manager est le pivot des changements s'est construite en même temps que l'émergence de la Théorie U (Scharmer, 2009). Face aux difficultés et pour que cela bouge, une approche de la relation avec et entre les individus inspirée du coaching permet de débloquer les situations. Des approches organisationnelles comme la sociocratie et l'holocratie sont également apparues comme une autre forme de réponse.

G. : L'apparition du manager-coach coïncide avec cette évolution de ce qui est recherché par les entreprises : plus de créativité, d'initiative, d'autonomie individuelles ainsi que plus de maturité dans la collaboration.

I. : C'est le glissement d'un rôle centré sur le contrôle et la prévision vers l'accompagnement de la créativité et du savoir-faire ensemble. *L'état d'esprit et la vision du monde* ont changé et c'est le point de départ de cette évolution. C'est toute la question du *sens*, les mêmes pratiques peuvent être utilisées avec des résultats tout à fait différents selon le sens qu'on y met et que l'on fait passer.

C. : J'ai l'impression que ce qu'on dit, c'est que tout bouge en même temps : la *finalité* qu'on donne au rôle de manager, comme *l'état d'esprit* du manager pour remplir ce rôle ainsi que, du coup, les stratégies et les *comportements concrets* qu'il va mettre en place.

V. : Le manager-coach use de pratiques, mais c'est d'abord un *état d'esprit*. Demandons-nous alors comment cet état d'esprit va pouvoir s'incarner dans des pratiques particulières?

I. : Oui, rentrer par l'évolution de *la vision du monde* et de son rôle par le manager et non par des pratiques.

V. : L'efficacité des résultats est évidente dès lors que les managers et les équipes infusent cet état d'esprit dans leurs pratiques qui changent de forme parce qu'eux-mêmes ont changé leur état d'esprit.

C. : Il y a un certain nombre de finalités quand on fait du management. En fonction de sa *vision du monde*, chacun va incarner ou matérialiser des stratégies différentes pour obtenir ces résultats. Je trouve que cela peut être intéressant d'avoir ce triptyque : qu'est-ce qu'on essaie de faire avec le management? Quelle est la vision du monde du manager-coach? Et quelle est la matérialisation, la manifestation de cette vision du monde pour remplir ce rôle?

Ici, les échanges mettent en lumière l'émergence du manager-coach, une figure articulant management et coaching pour répondre à des besoins croissants d'autonomie, d'écoute et de flexibilité. Historiquement, le management a évolué d'un paradigme technique et contrôlant (Déry, 2010) vers un modèle centré sur les relations humaines (Le Goff, 1996). Influencée par des approches comme la Théorie U (Scharmer, 2009) et les pratiques agiles (Joiner et Josephs, 2006), cette posture privilégie l'écoute, le questionnement et la créativité collaborative. Elle repose sur une transformation de l'état d'esprit ou encore de la posture des managers, où le sens et les finalités guident les pratiques, dépassant la simple application de techniques instrumentales.

Il faut cependant rester vigilants à la conscience critique avec laquelle cette posture est prise et incarnée : elle peut aisément être instrumentalisée pour élargir à une dimension plus intérieure et intrusive une logique de contrôle du management, l'autonomie pouvant être récupérée et devenir un nouvel instrument de performance (Boltanski & Chiapello, 1999) et d'aliénation.

2. L'évolution en niveaux de compréhension du manager-coach

Depuis plus de 30 ans, selon la perspective gestionnaire comme psychologique, le manager est réputé être doté d'une capacité d'accompagnement ("coach") et de développement ("develop") des personnes (cf. la *'Profilor Wheel'* (1991) citée par Davis et al., 1996). Le coaching est ainsi un outil de management (Persson et Rappin, 2013), voire de gestion des RH (Persson et al., 2011). Si l'on se fie aux définitions qui en sont données par les praticiens du coaching (Gautier et Vervisch, 2000), le manager-coach est d'abord un manager. Il poursuit des objectifs pour répondre aux besoins de performance et de résultats en s'inscrivant dans la culture de l'entreprise. Il a aussi des objectifs portant sur le développement des personnes qu'il encadre. La fonction de coach correspond à un élargissement du répertoire de comportements du manager et s'additionne aux autres rôles qu'il est amené à prendre. Cependant, avec la figure du « manager-coach », cette fonction devient *posture* et tend aujourd'hui à se situer au même rang que celle de manager, sans plus de hiérarchisation des catégories, ce dont nous questionnons les conséquences ici.

Le manager-coach ne sert-il qu'à « euphémiser la relation de pouvoir en organisation » dans une « fonction palliative » (Persson et al., 2011, p. 25)? Avec les changements qui marquent le contexte contemporain d'hyper et de postmodernité (Déry, 2007), certaines pratiques sont remises en cause. Le management, dans sa perspective technique, endogénéisant vague après vague les avancées faites par le programme de compréhension de la pratique managériale par les sciences sociales (Déry, 2007, 2010), est confronté à ses



limites. La principale limite, aujourd'hui, est issue de la (psycho)sociologie critique du travail, touchant à la perte de sens (et ses implications) au/du travail dans les organisations (Aubert et Gaulejac, 2007). Comme l'écrivait déjà Le Goff en 1996 (p. 15), « si une rationalisation du travail est nécessaire, elle ne saurait s'effectuer au prix de la négation de ce qui peut faire sens pour celui qui travaille ». Le déficit de sens entraîne un clivage du moi (Aubert et Gaulejac, 2007), écart entre le moi adapté et le moi authentique, que le manager cherche à comprendre et réduire quand il prend cette fonction/posture de coach. Il déclenche ce type d'action quand il réalise que la personne vit une trop grande tension entre les demandes de l'organisation et son besoin de réalisation. Un épuisement professionnel ("*burn out*") peut résulter de l'installation de cette tension dans le temps. Pour penser un management humain en organisation, comment le manager prend-il en main sa marge de manœuvre? En quoi « l'espace ouvert par le coaching » (Persson et Rappin, 2013, p. 58) peut-il y participer?

Dans ce contexte, nous n'avons pas identifié de recettes, mais une ligne de conduite : *agir en conscience, œuvrer en situation*, c'est-à-dire trouver une réponse adaptée à chaque situation. Pour ce faire, le manager a besoin de points de repère (conception de l'humain, niveaux de profondeur de la relation et de la conscience, etc.). Pour équiper sa compréhension, nous en proposons différents registres. Le manager-coach apparaît comme un bricoleur de l'après-modernité qui emprunte à de multiples sources théoriques et pratiques différents concepts et boîtes à outils (les biais cognitifs, les niveaux de conscience, la puissance de l'intention et de l'alignement, sortir de sa zone de confort, etc.). Dans le contexte contemporain de l'intensification du travail des cadres, qui laisse peu de temps au temps (Aubert et Roux-Dufort, 2003), le défi est d'incorporer cette façon de se mettre en recul à son treillis de routines.

Le management-coaching : le défi de fluidifier en restant dans le flux

G. : Il y a un aspect qui va à l'encontre de ce travail de manager-coach, c'est *la vitesse* qui règne dans notre environnement. Cela prend du temps, de la réflexion et de l'énergie mentale pour reconnaître les situations, pour en parler avec les individus en particulier, en groupe, etc.

I. : Oui, mais les managers proches de cette *posture de coach* ne mettent pas longtemps à capter l'intérêt de travailler à partir des situations. Ils gagnent un temps fou parce qu'ils ont déjà débriefé des situations analogues. Ils ont vécu le fait que quand ils s'intéressent à la personne, comprennent son besoin de sens, le type de freins qu'elle a, elle gagne en confiance en elle.

G. : En effet, ils gagnent énormément de temps lorsque la confiance est installée dans une équipe, avec des personnes qu'on fait grandir individuellement. Cela améliore beaucoup la « performance », au sens de « résultats », mais aussi au sens de la « performance de l'acteur » (l'artiste).

V. : C'est vrai que le gain d'efficacité est considérable. Et en même temps se pose toujours la question de l'intégration des séances de coaching dans ces environnements de travail sous pression. Mais c'est déjà le premier saut de conscience que d'arriver à accepter de « perdre » du temps pour en gagner.

C. : On passe du temps à réparer ou à modifier des choses qui n'auraient jamais dû être faites comme cela. Et j'ai l'impression que le *management-coaching* permet, dans une *logique de flux*, de clarifier ce qu'on est en train de faire, ce qui se joue pour les personnes, ce qui pourrait bloquer. Cela fait gagner énormément de temps parce que cela évite de devoir régler les conflits après.

V. : Le manager-coach vise, pour lui-même, une sorte d'état de flux (*'flow'*) qui va guider ses décisions avec un niveau supérieur de perception et d'efficacité dans l'action. Je pense au flux, au sens de Csikszentmihalyi (1990), cet état dans lequel les athlètes ou artistes perdent la notion du temps, se sentent hyper efficaces et ont foi dans le résultat.

I. : En fait, pour en revenir à l'impératif de productivité, si le manager discerne, pour ses équipiers, la combinaison de leurs compétences, leurs zones de développement et leurs appétits (composants pour déclencher le *flow*), il peut organiser le travail de façon optimale. Cela signifie mettre en place à la fois des activités et un rythme qui font sens pour les personnes et les résultats visés.

Les échanges soulignent ici le paradoxe du management-coaching dans des environnements rapides et sous pression. Bien que chronophage initialement, cette approche génère un gain de temps significatif en favorisant la confiance, l'écoute et la clarté dans les équipes. Contrairement au coaching externe, le manager-coach intègre la résolution de problèmes au flux naturel du travail, évitant ainsi des conflits ou des tâches mal gérées. Il doit ainsi s'inscrire dans une dynamique dialogique et réflexive entre action pratique continue et capacité à penser cette action en parallèle (Mintzberg, 2009).

Harmoniser les représentations au-delà des désaccords de langage pour remettre du sens

I. : Mais si on continue sur cette idée que ce sont les systèmes de représentation qui doivent évoluer : comment s'y prendre pour que des managers, dont on voudrait qu'ils deviennent managers-coachs, évoluent dans leur système de compréhension du monde de l'entreprise et de leur rôle?

V. : Ne sommes-nous pas sur cette facette du manager dont le rôle est d'harmoniser les représentations interpersonnelles, voire intrapersonnelles, au-delà des désaccords de langage, et d'harmoniser les représentations organisationnelles, au-delà des désaccords de sens?

A. : Et en quoi est-ce possible d'accorder des désaccords de sens?

I. : En fait, c'est plein d'éléments qui s'agglomèrent et qui font, qu'au final, il y a du sens ou non. C'est très curieux parce qu'à la fois, c'est polymorphe, mais, en même temps, il y a une vraie centralité sur le sens. Viktor Frankl (1988) a exploré et formalisé ce sujet : l'analyse existentielle ou logothérapie. Aujourd'hui, à l'INETOP CNAM, Jean-Luc Bernaud approfondit les questions de sens. Des questions amenées par cette approche sont : « Qu'est-ce qui, en nous, demande à être accompli? » ou « Que la vie veut-elle de nous? ».

G. : On oublie peut-être de répondre à la question : quels sont les outils principaux d'un manager-coach? Le cœur de ce que l'on fait, en termes de coaching, c'est de l'écoute et du questionnement. C'est difficile de décrire quelque chose qui me semble une *évolution de niveau de conscience*. Ce n'est pas aussi simple que de dire : « le manager-coach fait ceci et le manager non-coach fait cela »; il y a des pratiques qui évoluent, des savoir-écouter qui progressent à différents niveaux et des modèles différents sur la route.

I. : Oui, parce qu'écouter, ce n'est pas entendre. On n'entend que ce pour quoi on est câblé en termes de compréhension. Alors, comment faire pour élargir et déclencher des prises de conscience? Je propose aux managers de réfléchir sur une personne précise dans une situation précise. Je leur demande d'imaginer ce que cette personne voit dans le sujet qu'ils ont en commun, ce qu'elle ne voit pas et l'intention qu'elle a, selon eux, sur le sujet. Cet exercice les amène à se décentrer, à découvrir d'autres façons de voir et, du coup, à monter un petit peu à un niveau méta.

C. : On parle beaucoup de la vision du monde du manager, mais jusqu'à quel point le fait de travailler avec les managers-coachs suffit-il ou y a-t-il un besoin de travailler sur l'ensemble du système de son équipe et donc les « managés coachés » aussi?

A. : On a vu que le management a évolué en ajoutant une dimension de coaching dans les théories et pratiques managériales. Historiquement, les modèles de gestion ont aussi évolué d'une approche autoritaire et directive vers des approches plus participatives et collaboratives. L'accent a été mis sur le développement



des compétences et l'autonomisation des employés. Le management-coaching s'inscrit donc dans cette lignée en mettant l'accent sur le soutien continu et personnalisé du manager comme du managé.

G. : Cela me fait penser aux travaux de Deci et Ryan sur la motivation, qui pointent les trois besoins psychologiques d'autonomie, de relation et de perception de ses compétences. Je pense que le manager-coach travaille beaucoup sur ces éléments-là : comment créer de l'autonomie, comment créer de la relation entre les gens, et entre les gens et l'organisation, et comment les amener dans un domaine où ils se sentent compétents et reconnus pour leurs compétences.

I. : En fait, le manager-coach aide aussi les équipiers à se déployer et travailler leur identité professionnelle (au sens de la théorie de Luc Bégin (Landry et al., 2018)). Il ne fait pas en fonction d'une mode ou de règles, mais en fonction des appétits et des *peurs* des personnes. Il se peut qu'un managé ait besoin de plus de contrôle. Le manager s'adapte alors aux besoins de ce coaché en lui fournissant le contrôle dont il a besoin. Le manager-coach développe une prise en compte individuelle de chaque membre de son équipe. Il doit valoriser chacun dans ce qu'il peut apporter et donner du sens à ce qu'il est dans et par ce qu'il fait.

V. : Pour harmoniser ces rôles de manager et de coach, il faut essayer, pratiquer, répéter, transférer, mais, avant tout, être certain de vouloir cette nouvelle posture de manager-coach (c'est une décision intime). Cela suppose, à partir des situations vécues dans l'organisation, de s'interroger sur ses propres pratiques et croyances. Ce changement de conscience de l'individu permet l'équilibre de ses pratiques de manager et de coach et ainsi un ruissellement dynamique sur les équipes accompagnées, elles aussi, vers cette harmonisation des représentations (au-delà des désaccords de langage), initiatrice de nouvelles performances (résultats, pratiques, comportements, relations...).

I. : Intéressantes ces notions de *mise en cohérence*, d'alignement, d'harmonisation! Chacun doit être capable de se centrer et d'être aligné avec lui-même avant de travailler l'alignement avec ses équipiers. Je fais le pont avec la notion de *résonance* (d'H. Rosa) en entreprise, chaque manager étant sommé d'assurer ce rôle-là pour que « ça circule », que cela fonctionne en interne.

A. : Allons-y de la provocation caricaturale, du fait que le manager, confronté à la quête de sens, se trouve parfois face à l'absurdité du métier qu'il fait dans le système actuel : le coaching devient-il la gangrène de l'organisation du point de vue de la direction traditionnelle en provoquant des résistances ou des départs?

I. : C'est potentiellement subversif! Quand on est coach, on joue tout le temps avec cette conjugaison du sens pour la personne. Mais cela n'entraîne pas forcément l'une ou l'autre de ces options. Parmi les personnes que j'ai accompagnées, certaines ont re-tricoté un lien avec l'entreprise. On revient toujours sur ces questions d'*alignement*. Quand les choses s'alignent, la personne reste et sait pourquoi ou bien elle sort et sait, là aussi, pourquoi. Nous, on est là pour travailler cet alignement.

V. : Le coaching conduit les gens à déplacer leur cadre de référence et à travailler autrement, générant une performance différente et des comportements plus en alignement avec leurs valeurs propres et celles de l'entreprise; cela peut conduire à des changements de poste.

G. : Il y a beaucoup d'évolutions hiérarchiques articulées avec ces prises de conscience : quand on aide quelqu'un à passer d'un rôle d'ingénieur à directeur, de directeur à un niveau *CEO*... on observe une évolution des *niveaux de conscience*...

C. : Je pense qu'un coaching peut amener les gens à partir parce que cela révèle les décalages, les "décohérences" entre une personne et le cadre dans lequel elle évolue. J'ai l'impression que s'il y a autant de gens qui partent, c'est justement parce que, comme il n'y a pas de manager-coach, il n'y a pas d'écoute

et de pilotage de ces incohérences qui sont très *rigides*. De fait, quand elles se révèlent pour la personne, elles deviennent insupportables. Avoir des managers-coachs, c'est intégrer la gestion de ces incohérences ou de ces décalages comme faisant partie du rôle du manager.

Notre dialogue explore ici les défis et impacts du management-coaching, mettant en lumière son rôle dans l'harmonisation des représentations et l'évolution des individus et des organisations. Le manager-coach, en écoutant activement et en questionnant, favorise la croissance individuelle et l'efficacité. Cependant, ce rôle peut révéler des incohérences entre les individus et leurs environnements professionnels, notamment dans les organisations dominées par la logique de performance (Gaulejac, 2009). Bien que potentiellement subversif, le coaching peut faciliter un meilleur ancrage des valeurs et des performances, s'enracinant dans une psychologie du sens orientée vers l'alignement entre les valeurs personnelles et les finalités collectives (Bernaud, 2016), tout en aidant les organisations à naviguer entre transformation et résistance.

Un aspect clé du sens : revenir sur les intentions en situation

I. : Malheureusement, il y a un grand oublié dans la façon de raisonner de certains managers, et souvent aussi des coachs, c'est la prise en compte des *situations* spécifiques. Le manager pilote ses équipiers dans leur contexte. Devant un problème, il faut arrêter de commencer par interpréter en termes de faute faite par une personne pour considérer la situation avec tout ce qu'elle a induit. Le manager-coach, pour moi, c'est un manager qui sait reconnaître le potentiel des situations et aider ses équipiers à naviguer dedans, les aider *avant* en les amenant à aller vers des possibles qui leur conviennent, qui les développent, puis les aider *pendant* en apportant un appui pour comprendre ce qui se joue et *après*, en mettant en place des *feedbacks* riches et qui ne soient pas centrés que sur la personne, mais sur la personne en situation.

G. : Comment est-ce que le manager-coach fait les choses? Il *parle de sens*, il *vis* l'articulation de la vision d'une équipe, d'une entreprise et d'une personne. Cela doit tenir compte de la situation, mais aussi de leurs valeurs.

I. : C'est aussi de ramener les discussions sur ce qui est rarement énoncé et qui fait partie de ce qu'il faut expliciter, le registre de *l'intention*. À chaque fois qu'un manager exprime son intention, il voit l'impact que cela a. Si, en plus, il explique à la personne pourquoi il exprime son intention, il peut observer comment cela modifie la compréhension et amène l'équipier à l'utiliser à son tour. Une autre chose est aussi très importante : c'est d'exprimer ses émotions, ses ressentis. C'est de pouvoir dire, à un moment : « là, je suis très énervé, donc je parle comme quelqu'un d'énervé ». Apprendre à faire cela et donner l'exemple, cela diffuse. Il faut casser la représentation que l'on a de ce qu'est le type de conversation qu'un manager doit avoir et s'autoriser à aller sur d'autres registres.

G. : J'ai été un manager coaché avant d'être coach. Quand j'étais manager, à un premier niveau de conscience, je considérais que les émotions n'avaient rien à faire au travail. Il a dû y avoir un changement de perception pour moi. Et, donc, travailler dessus pour finalement réaliser l'éventail des émotions et trouver le vocabulaire que je n'avais pas. Pour comprendre les émotions et parler aux gens de manière différente, il faut avoir travaillé à se connaître soi-même. Devenir manager-coach est très difficile parce qu'il faut être *en confiance sur soi-même* et sur *sa vulnérabilité*, en fait, sur *l'ouverture de soi-même aux autres*.

Les échanges mettent en lumière l'importance pour le manager-coach d'adapter sa pratique aux spécificités des situations, car c'est en situation, dans et par des contextes changeants et singuliers, qu'il développe et exprime sa réelle compétence réflexive (Schön, 1983). Il doit aider ses équipiers à comprendre ce qui se joue dans les situations en offrant des *feedbacks* axés sur leurs interactions. Le manager doit également clarifier ses intentions et ses émotions, rompant avec les codes managériaux traditionnels. Ce rôle implique un travail sur soi et une ouverture à la vulnérabilité essentiels pour établir une relation authentique et transformative.



Un paradigme managérial capacitant et non contrôlant

C. : Et pour répondre peut-être à la question première d'A., comment exprimeriez-vous le grand postulat derrière la pertinence de la posture de manager-coach?

I. : C'est d'être *capacitant* et pas *contrôlant*.

C. : Pour moi, on rejoint un peu le paradigme tel que vous l'exprimiez : « humain » pour G., « capacitant versus contrôlant » pour I.; il y a des éléments sous-jacents : quand on décide d'être capacitant plus que contrôlant, cela veut dire que l'on croit en la bonne volonté des gens, en leur capacité à changer, etc., et que, donc, si on les met en capacité, ils vont « apporter » ce qu'ils ont à apporter. Quand on est dans la croyance « contrôlant », c'est l'inverse.

I. : Sauf que ce qu'ils ont en commun, les « *capacitants* » et les « *contrôlants* », c'est qu'ils pensent tous – et c'est la fameuse erreur fondamentale d'attribution – que ce qui se passe est le fait de la personne seule. Ceux qui pensent qu'un manager doit contrôler et ceux qui pensent qu'un manager doit développer sont ainsi tous – plus ou moins, évidemment – dans la non-prise en compte de l'impact des caractéristiques de la situation. Ils attribuent tout le pouvoir aux personnes sans comprendre que leur rôle de manager – qu'ils soient là pour contrôler ou qu'ils soient là pour développer – est d'aider à comprendre l'interaction entre les situations et les personnes et de faire bouger les paramètres de cette interaction. Cela revient à explorer l'immanence et le potentiel de la situation, dirait François Jullien (1996, 2009).

V. : Il faut aussi mentionner que les *pratiques de supervision* sont nécessaires à l'exercice du coaching dans la perspective plus « capacitante ». L'*interview ouverte*, destinée aux managers-coachs, consiste, par exemple, à travailler en groupe de pairs à partir d'une situation concrète. Une personne exprime son problème, les autres managers utilisent un questionnement spécifique pour l'aider à se déplacer graduellement à une compréhension de ce qui se passe plus en profondeur, déclencher une prise de conscience et décider d'un changement comportemental. Dans ma pratique, je pose une question inspirée des approches paradoxales (de l'école de Palo Alto) : « Qu'as-tu choisi de ne pas faire pour que le problème persiste? ». Cela crée un petit moment de turbulence et de confusion qui amène un déclic par une réflexion en responsabilité.

I. : Il y a une autre façon de pointer les écarts entre les valeurs et les pratiques. C'est d'interroger en disant : « vos pratiques sont ..., vous voudriez qu'elles soient autres, mais en même temps, les pratiques actuelles remplissent une certaine fonction : laquelle? ». Plutôt que de les voir comme négatives, on s'interroge pour comprendre ce à quoi elles servent. Elles sont là pour maintenir quelque chose. On ne va pas les enlever brutalement parce qu'on va s'amputer de ce quelque chose qui a une raison d'être. C'est le même sujet pour le manager-coach qui accompagne un de ses managés. Plutôt que de lui dire « il faut arrêter de faire comme ça », lui dire « mais, quand tu fais ça, c'est parce que cela permet d'aboutir à quelque chose : quoi? ».

C. : Pour me faire l'avocat du diable, est-ce que, dans votre expérience, il y a parfois des logiques de mimétisme ou de gens qui ne font que reproduire les mêmes modes de fonctionnement, sans réel apport?

I. : Oui, mais justement, c'est ainsi qu'il faut réfléchir : Pourquoi reproduisent-ils? Si tout le monde fait comme cela, il y a bien des raisons. Réfléchissons. Il y en a ou il n'y en a pas. Il n'y en a pas? Alors, on est d'accord qu'on peut passer à autre chose. Il y en a? À quel degré est-ce important? Est-ce qu'il faut le garder? C'est l'approche de Kegan et Lahey (2009) sur l'immunité au changement, c'est-à-dire que tant que vous n'avez pas les deux pieds là où il y a des résistances pour les travailler, elles vont toujours revenir.

G. : C'est aussi lié au concept de « croyances limitantes » qui sont des hypothèses non vérifiées. Quand les gens parlent d'une situation, on entend souvent : « je pense que ». Les managers que l'on coache sont convaincus

qu'une personne pense ceci ou cela. Je leur demande à chaque fois : « qu'est-ce qui donne une certitude sur cette pensée? ». J'ai toujours la même réponse : « Ah, il faudrait peut-être que je pose la question. ».

V. : Il y a aussi une fonction du manager-coach qui est celle *d'inviter à expérimenter* les choses, ne pas rester dans le mental, car c'est en expérimentant que l'individu peut modifier sa croyance. Dans ma pratique, on initie le travail avec une liste de toutes les pensées et croyances limitantes que chacun peut avoir et, à la fin du coaching, on vient observer quelles croyances limitantes ont bougé et comment.

Les échanges explorent ici la posture du manager-coach axée sur une approche capacitante-apprenante qui privilégie l'évolution des individus. L'individu isolé ne détermine pas la performance, mais il la rend possible par l'interaction dynamique qu'il a avec son contexte (Argyris & Schön, 1978). Cela implique donc de dépasser le centrage des analyses sur l'individu (et ses intentions) pour considérer l'interaction avec les situations. Les intervenants soulignent l'importance de questionner les pratiques existantes et de favoriser une supervision entre pairs pour encourager les ajustements.

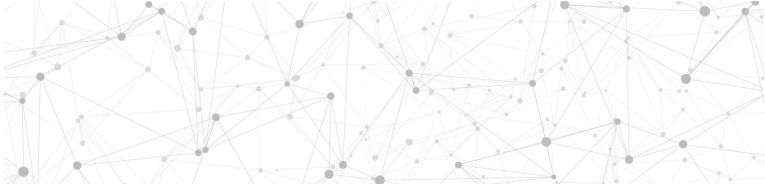
3. La confrontation critique d'un paradigme à l'autre

Le contexte VUCA actuel et les écrits contemporains sur l'agilité managériale insistent sur l'obligation pour les organisations et les managers (devant évoluer en managers-coachs) de s'adapter. Personne n'est dupe, ces injonctions restent symptomatiques de l'hypermodernité (Déry, 2007), exacerbant les attentes contradictoires du capitalisme paradoxant contemporain (Gaulejac et Hanique, 2015) et la tentation disciplinante de l'organisation (Enriquez, 2003) d'aller jusqu'à s'emparer des subjectivités de chacun pour façonner la performance individuelle et collective au service de la rentabilité financière. Entrer dans un paradigme « capacitant-apprenant », plutôt que « contrôlant », par l'ajout du coaching à l'arc des compétences du manager peut être interprété comme un prolongement de cette dérive managériale, plaçant inéluctablement le manager et ses managés sous l'emprise de l'organisation (devenue actionnariale (Gaulejac, 2020)) dans notre système capitalisme néolibéral financiarisé.

Cependant, à nous écouter au fil des entretiens, le management-coaching n'apparaît pas (ou pas que) comme une compétence, mais peut-être comme un prisme pour lire différemment le monde organisationnel et renforcer le pouvoir d'agir (Le Bossé, 2003; Clôt, 2008). Adopter la *posture* de manager-coach pourrait sembler occulter les contradictions au sein de l'organisation en promouvant, d'une manière qui pourrait sembler naïve, la transparence, la communication franche des émotions, l'équilibre et la juste mesure, en évacuant le poids de la domination et de la négativité. Mais nos échanges entre collègues pour cet article montrent que le travail se fait précisément *à partir* des difficultés ou des contradictions. Sur ce fil, le contexte est toujours présent et rappelé avec les liens d'autorité et les difficultés rencontrées.

À la manière d'un François Jullien (2023), prônant la dé-coïncidence pour « rouvrir des possibles », le manager-coach est là pour décoder les enjeux et les jeux (au service de qui et quoi travaillons-nous) avec la personne coachée, qui se nouent en chaque situation, et tenter d'articuler les contradictions nées de la rencontre entre l'organisation et ses attentes et ce qui fait sens pour la personne et ses besoins et attentes propres. Cette posture, priorisant le dialogue et l'analyse de la situation, n'est pas sans évoquer les travaux de C. Dejours (2015) sur la psychodynamique du travail ou d'Y. Clot sur la clinique de l'activité.

Cette *posture* favorise le développement personnel des employés et de leur pouvoir d'agir et le renforcement des dynamiques de groupe à travers une recherche du sens personnel et collectif. Ainsi, en créant un environnement où les employés se sentent écoutés, valorisés et soutenus, le manager-coach contribue à une culture organisationnelle positive et collaborative. Mais des questions demeurent sur la compatibilité de cette culture avec les objectifs d'une entreprise « actionnariale » (Gaulejac, 2020) et d'un management désincarné (Dujarier, 2015). Devant cette réalité, la loi Pacte, en France, ne fait que pointer un axe d'évolution.



Le « management-coaching », une posture du devenir

A. : Pour répondre à notre questionnement initial, j'entends que le *management-coaching* est de l'ordre d'une certaine approche managériale ou philosophie de gestion, [c'est-à-dire d'une doctrine dominante formée d'un ensemble de préceptes, de principes et de règles sur la façon dont se font les affaires] et d'une certaine conception par le manager de l'être humain, de l'autre, de la richesse, etc. C'est une pratique-mouvement ou *practicing* (en train de se faire) et non un rôle ou une fonction. C'est un étant-en-devenir (autre, meilleur, etc.) enchâssé dans un système de contraintes dont on est conscient. Je comprends, à partir de là, les éléments clés que vous lui arrimez, qui sont des apprentissages-toujours-se-faisant : ces processus de déverrouillage, ces prises de conscience et de recul à différents niveaux. Au final, ce sont des mises à distance, sorte de *distancing* de soi-même, avec l'importance de l'analyse (*'situating'*) de chaque situation.

V. : Il existe des référentiels⁴ qui listent les compétences du coach dont peut s'inspirer le management-coaching.

A. : Mais, si on devait penser cette forme du *management-coaching* comme ce devenir évolutif qui nous fait passer d'un paradigme contrôlant vers un paradigme capacitant-apprenant, quels seraient les gérondifs (en *-ing* en anglais) ou adverbes signifiant l'action en train de se faire (en *-ment* en français) qu'il faut lui associer? J'ai entendu l'*alignement*.

I. : Le *centrage* ou « *centrement* »... rester bien centré sur ce qui a du sens pour soi.

G. : La connaissance de soi : « le *knowing oneself* »! Il y a aussi l'« *écoute-ment* »...

V. : Il y a ce côté « facilitant » de l'émergence des potentiels des individus, des prises de conscience à de multiples niveaux.

I. : Il y a le *déploiement* de la personne.

G. : Il y a aussi un aspect de traduction : traduire les uns pour les autres. C'est aider à créer une compréhension mutuelle, en travaillant sur ce en quoi on ne se comprend pas.

I. : Je reviens sur mon dada des situations. Il y a le côté *aménagement* des missions et décodage des situations pour les managés.

V. : La posture reste aussi à la fois ferme et bienveillante...

I. : ... sur ce registre, j'allais dire en « *protégeant* » et en « *exposant* » avec humilité.

C. : En accompagnant l'émergence du sens pour les individus. Il y a vraiment un rôle important de « mettre en sens » (*sensemaking*) pour les individus.

G. : En *valorisant* plus et mieux les personnes et leurs valeurs.

V. : L'alignement entre une perception affûtée et une action adaptée, l'écoute de soi-même, l'intuition, etc.; il y a vraiment une question de posture dans les prises de décision. C'est peut-être l'équilibre de tous ces éléments que nous listons qui va permettre "la juste mesure".

I. : Oui, la juste mesure, c'est le *discernement* d'à quel degré, à chaque fois, je le fais pour chacun. La juste mesure, c'est : je choisis de plutôt protéger à ce moment-là telle personne dans telle situation ou de l'exposer. C'est s'adapter aux situations et aux personnes.

D'ailleurs, nous n'avons pas parlé du point de bascule qui fait rentrer dans ce rôle de coach. En quoi la perception d'un inconfort durable, profond, d'un désalignement amène à basculer. Qu'est-ce qu'un manager perçoit dans sa relation avec un équipier pour décider de quitter la relation classique (décision, échange d'informations sur le déroulement, contrôle, etc.) pour celle du coaching?

Nous voyons donc le management-coaching comme une approche évolutive, axée sur l'apprentissage et l'adaptation continue. Il implique un processus de déverrouillage et de prise de conscience, avec des actions comme l'alignement, le centrage et l'écoute. La "juste mesure" et le discernement sont essentiels pour adapter les décisions en fonction des individus et des situations. On passe d'une approche de changement organisationnel à une perspective de "devenir organisationnel" ((Tsoukas & Chia, 2002), l'évolution étant d'accompagner et rendre possible, plus que décider et produire.

L'articulation de l'individuel et de l'organisationnel

A. : Ce qui est frappant, c'est que, dans le coaching, le « travail » est déclenché par un déficit de sens ressenti par la personne, alors que les (psycho)sociologues du travail nous alertent, en management, sur la nécessité de délibérer ensemble sur le travail. Comment se déplace-t-on du besoin de délibération dans l'organisation, de discussion collective, au niveau individuel de coaching et vice-versa?

I. : C'est glisser d'une approche ergonomique, ergologique du travail, c'est-à-dire axée sur ce qui se passe dans le travail et ce qui devrait se passer autrement, sans aller réellement sur les personnes, à une approche où l'on approfondit les échanges sur la façon dont on est en relation, sur ce qui nous fait sens ou pas.

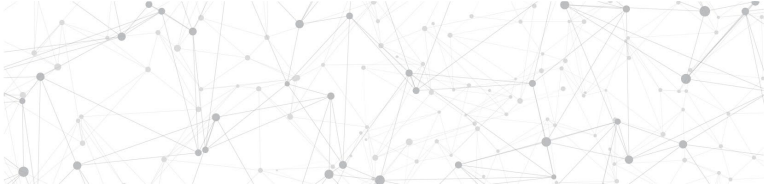
Aujourd'hui, certains consultants/coachs savent penser l'articulation entre une intervention avec le collectif sur l'organisationnel et un travail plus profond axé sur le sens et l'alignement avec un mode individuel ou collectif.

A. : ... parce que l'organisation assujettit les subjectivités individuelles et aliène aussi...

I. : Regardons le cas des personnes qui perturbent le mode de fonctionnement, donc l'organisation des processus. La direction les veut parce qu'elle sait que les processus ont besoin d'évoluer, mais "ils nous cassent les pieds". Donc, "aidez-nous à les gérer!".

I. : Pour les managers, c'est parfois très subtil de capter jusqu'où ne pas aller dans la sortie des règles. À quel moment s'éloigne-t-on trop du cadre? Quel soutien demander, aller chercher, quelles vérifications mettre en place? Comment soutenir ses équipiers dans ce type de questionnement? Ces sujets ne sont discutés nulle part dans les organisations.

Le défi réside dans l'articulation entre une approche collective sur l'organisation et un travail individuel axé sur le sens. Les managers doivent naviguer entre les résultats opérationnels et l'évolution des équipes, tout en faisant face aux limites organisationnelles qui créent des tensions et des questionnements non abordés. Garant du cadre et agent de transformation, le manager-coach se trouve au cœur du paradoxe des organisations, qui récupèrent les valeurs de liberté, d'épanouissement et d'autonomie pour les mettre au service -et les limiter au cadre- de leur performance et adaptabilité (Boltanski et Chiapello, 1999)



Quelle montée en puissance pour passer de manager à manager-coach?

I. : Il n'est pas simple d'être pris dans une relation de pouvoir et de prendre du recul par rapport à celle-ci en mettant à distance les injonctions reçues par sa propre hiérarchie. Une formation initiale et un accompagnement en analyse de pratiques, voire en codéveloppement, sont importants. Le manager-coach a une double casquette : il doit à la fois gérer les performances de son équipe et agir en tant que coach pour développer les compétences et le potentiel de ses subordonnés. Cela nécessite de trouver un équilibre entre les objectifs organisationnels et les besoins individuels des employés.

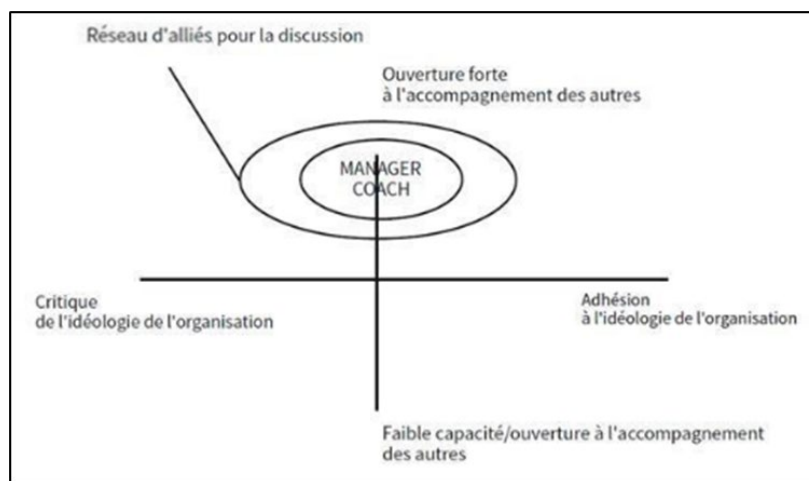
A-L : Comment faire concrètement?

I. : Pour être efficace, le manager-coach doit établir une relation de confiance et de respect avec ses subordonnés. Cela implique d'être transparent, intègre et fiable dans ses interactions quotidiennes. Et il est crucial de séparer les moments où le manager agit en tant que gestionnaire des performances de ceux où il agit en tant que coach. Dans tous les cas, dans un contexte de changements ou mutations, l'objectif prioritaire du manager-coach est de créer la sécurité relationnelle.

V. : Il y a ce travail pour le manager d'apprendre à repérer à quel moment il met la casquette de manager, la casquette de coach, la casquette de conseil, etc. Cela demande d'être en capacité de basculer en conscience d'un fonctionnement rationnel à des prises de décisions plus intuitives et cela se travaille.

I. : En fait, il y a au moins deux axes qui séparent les managers entre eux (cf. schéma ci-après). Un axe qui est celui de l'ouverture plus ou moins grande à l'accompagnement des autres, au souci de l'autre. Et l'autre axe, qui est celui du degré de critique/adhésion à la logique dominante de l'organisation, comment la personne s'inscrit dans les structures organisationnelles en étant plus ou moins habitée pour les incarner versus les questionner tout le temps. Au carrefour de ces deux axes, on trouve effectivement ces questions de subversion, d'articulation, de degré de liberté. On peut aller chercher, du côté de la psychologie, le fait que certaines personnes rentrent spontanément dans les cases et les acceptent, alors que d'autres les remettent tout le temps en question. Les managers ont besoin d'être accompagnés sur la compréhension de ces deux axes.

Figure 1
Le positionnement des managers-coachs en organisation
Source : auteur.es



I. : Pour moi, le manager-coach doit être conscient de là où il se situe sur l'axe d'adhésion versus de questionnement et faire attention à n'être à aucun des deux extrêmes. C'est-à-dire qu'il doit réellement s'interroger en se demandant : « est-ce que je remets trop en cause ou pas assez? », « jusqu'où y aller? », « avec qui ai-je des conversations sur cela? ». C'est très important de ne pas être tout seul aujourd'hui pour réfléchir sur cet axe.

G. : Ce questionnement, cette adhésion ou non, est basé sur le fait de vouloir voir du changement positif dans l'organisation et sur l'accomplissement des gens, mais pas seul.

I. : Un manager ne peut pas, tout seul, progresser et être au clair sur « à quel degré suis-je sous emprise de l'organisation? », « qu'est-ce qui, dedans, est juste? », « qu'est-ce qu'il faut faire bouger, qu'est-ce qu'il ne faut pas faire bouger? ». Ce sont vraiment des thématiques sur lesquelles il est mauvais d'être isolé, de ne pas être accompagné.

V. : On est plus dans de la posture que dans de la méthode, vraiment. J'ai l'impression qu'on est en train de s'affranchir des méthodes, des outils... C'est vraiment la voie, le chemin qui se met en place au fil des actions.

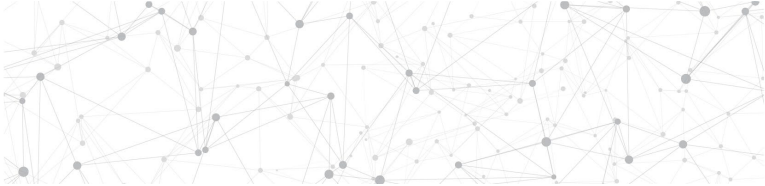
Selon ces derniers échanges, le manager-coach occupe une double fonction : gérer les performances de son équipe tout en développant les compétences individuelles. Pour maintenir cet équilibre difficile, il doit établir une relation de confiance, penser ses rôles de gestionnaire et de coach et créer un environnement sécurisé pour favoriser l'épanouissement. Ce rôle exige une réflexion constante sur la place de l'adhésion aux logiques organisationnelles et de la remise en question de ces dernières. Les managers doivent être accompagnés pour comprendre ces dynamiques, notamment pour capter ce qui se joue entre subversion et adaptabilité. La réflexivité et la capacité dialogique (Morin, 1990) tiennent lieu de pratiques fondamentales pour tenir les équilibres subtils entre tenue du cadre et questionnement/transformation légitime de celui-ci.

Conclusion

Le rôle/la posture de « manager-coach » apparaît comme une réponse aux défis contemporains de l'organisation. Cependant, il soulève des tensions entre émancipation des employés et contrôle managérial. La mise en œuvre de cette posture critique de manager-coach, bien que prometteuse, reste entravée par les conceptions traditionnelles du management. Ainsi, la réussite de cette transformation nécessite un changement profond des mentalités au sein des entreprises. Afin de transcender le paradigme réifiant du manager-technicien vers le paradigme réhumanisant d'un manager-coach aux compétences spécifiques, elle appelle un exercice délibéré de cette façon plus consciente de vivre le métier de manager.

NOTES

- 1 Les auteurs remercient Anne-Laure Saives, professeure de management à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, pour l'animation et l'analyse des conversations retranscrites ici.
- 2 Les auteurs ont mené cette réflexion dans le cadre du réseau R2IP (Réseau international d'innovation et de prospective)
- 3 Nous entendons l'idéologie au sens socio-politique comme système de croyances et d'idées gouvernant les conduites individuelles et collectives. Dans le domaine des sciences de la gestion, on peut l'assimiler à la philosophie de gestion.
- 4 Cf., par exemple, la liste de la Fédération Internationale de Coachs professionnels (ICF) : https://www.coachfederation.fr/images/Certification/Comp%C3%A9tences_cl%C3%A9s_d%C3%A9finies_par_ICF_mon_de.pdf



RÉFÉRENCES

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading (MA) : Addison-Wesley.
- Aubert, N., & Roux-Dufort, C. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Flammarion.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Seuil.
- Bernaud, J.-L. (2016). *Psychologie du sens de la vie au travail*. Paris : Dunod.
- Bernaud, J.-L., Arnoux-Nicolas, C., Lhotellier, L., Sovet, L., & de Maricourt, P. (2019). *Sens de la vie, sens du travail Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2019.01>
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Brun, P. (2002). Croisement des savoirs et pouvoir des acteurs : L'expérience d'ATD-Quart Monde. *VST - Vie sociale et traitements*, 76(4), 55-60. <https://doi.org/10.3917/vst.076.0055>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Clot, Y. & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78, 31-52.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. HarperBusiness.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. Harper and Row.
- Davis, B., Hellervik, L., Sheard, J., Skube, C., & Gebelein, S. (1996). *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers*. Personal Decisions International Inc.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.
- Deret, E. (Éd.). (2021). *De l'accompagnement au coaching en entreprise*. Éditions Érès.
- Déry, R. (2007). Le management, de la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. JFD Éditions.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. La découverte.
- Ellis, C., & Bochner, A. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity: researcher as subject. Dans N. Denzin, et Y. Lincoln (Éds.), *Sage handbook of qualitative research* (2^e éd.) (pp. 733-768). Sage.
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. PUF.
- Frankl, V. E. (1988). *Découvrir un sens à sa vie : avec la logothérapie*. Editions de l'Homme.
- Garvin, D. A. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management, *Harvard Business Review*, December, <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>
- Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2020). L'emprise à IBM, 1979-2019 : de l'adhésion à la répression. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 29(1), 13-22.
- Gaulejac, V. de., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Seuil.
- Gautier, B. & Vervisch, M.-O. (2000). *Le manager coach*. Eyrolles.
- Gori, R. & Le Coz, P. (2006). *L'Empire des coaches*. Albin Michel.

- Hernez-Broome, G., & Hugues, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future, *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A., (2006), *Leadership Agility*. Jossey-Bass.
- Jullien F. (1996). *Traité de l'efficacité*. B. Grasset.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses* (Ser. Chantiers, 1). B. Grasset.
- Jullien, F. (2023). *Rouvrir des possibles*. Éditions de l'Observatoire.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change*. HBR Press.
- Landry, L., Bégin, L., Perreault, G. & Ross, N. (2018). *La théorie psychogénétique de l'identité et l'épreuve Groupements. Fondements et applications* (L. Landry, Ed.). Les Presses de l'Université Laval.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30-51.
- Le Goff, J.-P. (1996). *Les illusions du management*. La découverte.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes*. La découverte.
- Liger, P. & Rohou, G. (2016). Chapitre 7. Développer l'agilité managériale, le manager coach. Dans P. Liger & G. Rohou (Éds.), *L'empowerment : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative* (pp. 115-134). Dunod.
- Malarewicz, A. (2023, 1^{er} novembre). 4 choses à savoir sur le mythe du manager-coach (et ses dérives), *Harvard Business Review*.
<https://www.hbrfrance.fr/management/4-choses-a-savoir-sur-le-mythe-du-manager-coach-et-ses-derives-35185>
- Martinet, A.-C. (2009). La relation stratégie/finance à la lumière de la crise : Une approche dialogique. *Revue française de gestion*, 198-199, 135-150.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill Companies.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Éditions du Seuil.
- Payette, A. & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Persson, S. & Rappin, B. (2013). Il était une fois le coaching... *Humanisme et Entreprise*, 311(1), 41-60. <https://doi.org/10.3917/hume.311.0041>
- Persson, S., Rappin, B. & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue internationale de psychosociologie*, XVII, 21-35.
- Rappin, B. (2023). Critique de la raison managériale. *Constructif*, 66, 13-15.
- Rosa, H. (2018). *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*. La découverte.
- Saives, A.-L., & Ebrahimi, M. (2022). *Le management réhumanisé* (2e éd.). Chenelière Éducation.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Stiegler, B. (2019). *Il faut s'adapter*. Gallimard.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change." *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Winkler, I. (2018). Doing Autoethnography: Facing Challenges, Taking Choices, Accepting Responsibilities. *Qualitative Inquiry*, 24(4), 236-247.
<https://doi.org/10.1177/1077800417728956>
- Wolff, F. (2019). *Plaidoyer pour l'universel*. Fayard.