

LA QUETE DE LEGITIMITE DU COACHING EN VOIE DE PROFESSIONNALISATION

Sybil PERSSON
Professeure associée
ICN Ecole de Management
13 rue Michel Ney
54 000 Nancy
Laboratoire CEREFIGE (Université Nancy2)
06 70 34 38 04
Sybil.Persson@icn-groupe.fr

Résumé :

Le coaching, en tant que pratique d'accompagnement des managers au service d'objectifs professionnels, occupe largement la scène médiatique. Au-delà des vertus notamment humanistes dont le coaching se pare volontiers, les discours des praticiens tentent de justifier la moralité d'une profession naissante. Ainsi, les fédérations édictent des chartes déontologiques, proposent une contractualisation de la démarche coaching et invitent les coachs à la pratique de la supervision pour faire face notamment à la délicate question du transfert inhérente à la relation coach-coaché. Cette mise en œuvre collective constitue un levier puissant de légitimation proclamée qui n'évacue pas la question de l'éthique personnelle du coach.

Dans ce contexte général où la science gestionnaire ne peut éviter de questionner la légitimité des pratiques et discours en vigueur, notamment en matière de management des ressources humaines, il semble pertinent de comprendre l'opération de légitimation institutionnelle en œuvre de cette *praxis* émergente qu'est le coaching en tant qu'action de l'homme sur l'homme, à l'interface du développement personnel et du développement professionnel au service d'objectifs organisationnels.

Les données investiguées sont principalement issues des chartes professionnelles et des ouvrages publiés dans l'espace francophone depuis l'origine du phénomène éditorial coaching, c'est-à-dire depuis 1992. Ces ouvrages de référence ont été sélectionnés à partir du critère suivant : la présence du mot *coach* ou d'un de ses dérivés (coaching, coacher, coaché...) dans le titre ou le sous-titre présent sur la couverture du livre. L'ensemble représente 74 ouvrages, dont 61 français d'origine et 13 étrangers, sur une période de 15 années (1992-2006).

L'analyse menée montre qu'entre le risque progressif de contrôle social d'une part et le possible recours à une démarche de type initiatique d'autre part, le fossé semble immense pour comprendre la pratique coaching en entreprise. Dans une perspective néo-institutionnelle, il est pourtant indéniable que cette pratique se professionnalise et acquiert progressivement une légitimité aux yeux du corps social au travers du tiercé gagnant - charte, contrat, supervision -, particulièrement bien orchestré par les groupements de professionnels soucieux de moraliser la profession en l'absence de législation spécifique. Il n'en reste pas moins que le questionnement éthique chez le coach qui se veut responsable dans sa *praxis* demeure, et résiste à la stricte lecture de la discipline gestionnaire appelant un questionnement plus vaste en SHS.

Mots clés : Coaching, déontologie, discours, éthique, légitimité

« *Le coaching pourrait être une bouteille vide dans laquelle on met tout ce qu'on veut ! (...) Il y a une méconnaissance de ce qu'est le coaching en soi et pour soi. (...) Les journalistes toujours avides de nouveauté, contribuent largement à faire du coaching une mode, en même temps que ceux, consultants en tout genre ou formateurs qui en prennent seulement l'étiquette.* » Ainsi s'exprime, parmi de nombreux autres, un coach français, reconnu par ses pairs (Hévin cité par Caby, 2002, p. 89). De ce fait, pour juguler des discours médiatiques avides de nouveauté et circonscrire des étiquettes plus ou moins pertinentes sur des activités de management, de conseil ou de formation *repackagées* aux couleurs du coaching, les tenants de cette pratique qui se veulent crédibles, insistent de plus en plus dans leurs discours et leurs écrits sur la déontologie de la profession en se référant à une charte. Ils soulignent la nécessité de mettre en œuvre un contrat et de le respecter, insistent sur l'importance de la supervision, et plus globalement sur l'éthique nécessaire à la pratique de ce que Lenhardt (2002a), considéré comme le fondateur du coaching en France, appelle un *meta-métier* en parlant du coaching générique.

Le coaching recouvre un ensemble vaste, pour ne pas dire hétérogène de pratiques (Cloet, 2006) au sein de la nébuleuse que constitue l'accompagnement (Paul, 2002). Il semble cependant pertinent de rappeler ici la définition fournie par la Société Française de Coaching dans la mesure où celle-ci tend à s'imposer : « *le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* ».

Les modes en matière de management (Abrahamson, 1996) et notamment en GRH (Thévenet, 2003) alimentent discours et pratiques. La littérature professionnelle se déploie, entretenant une proximité, si ce n'est une porosité avec la littérature académique (Barley, Meyer et Gash, 1988), au sein de courants de pensée eux-mêmes en lien avec des substrats idéologiques (Guéry, 2003). Pourtant le manager serait resté « *le point flou de l'analyse des organisations et du management qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle* » selon Laroche (2000, p.19). Dans ce contexte général évolutif, la science gestionnaire examine les systèmes de légitimité en vigueur (Laufer 1996, 2000, 2002), notamment en matière de management des ressources humaines (Galambaud, 2003 ; Noël, 2003) où émerge le coaching des managers (Hatchuel, 2004).

Il semble alors pertinent, au-delà de la question de l'utilité opérationnelle du coaching, de comprendre l'opération de légitimation en œuvre de cette *praxis*, en tant qu'action de l'homme sur l'homme, à l'interface du développement personnel et du développement professionnel. Au-delà d'une moralité rapidement brossée sur fond d'humanisme¹ confortant le recours à l'intériorité humaine à des fins professionnelles, la quête de légitimité du coaching en entreprise, est menée principalement par ses représentants institutionnels et professionnels les plus en vue :

- Au plan institutionnel, en l'absence de législation spécifique relative au coaching, les fédérations qui structurent la profession souhaitent séparer le bon grain de l'ivraie : elles promulguent des chartes et référencent les coachs les plus fiables.

¹ Voir la remise en cause opérée dans les travaux de thèse en gestion de Chavel (2006) et Rappin (2006).

- Au plan professionnel, les praticiens qui ont pignon sur rue et qui pourraient prétendre vivre d'abord, voire uniquement de leur activité de coaching, apportent volontiers leur point de vue sur la scène médiatique, notamment au travers de leurs écrits (ouvrages, conférences dans les colloques professionnels et articles dans la presse économique).

La recherche ici menée s'appuie sur ces deux sources empiriques qui se complètent pour structurer une profession naissante en la légitimant sur la base de sa moralité professionnelle. Les données investiguées sont principalement issues de l'ensemble des ouvrages publiés dans l'espace francophone depuis l'origine du phénomène éditorial coaching, c'est-à-dire depuis 1992. Ces ouvrages de référence ont été sélectionnés à partir du critère suivant : la présence du mot *coach* ou d'un de ses dérivés (coaching, coacher, coaché...) dans le titre ou le sous-titre présent sur la couverture du livre. L'ensemble (dont la liste exhaustive figure en annexe) représente 74 ouvrages, dont 61 français d'origine et 13 étrangers, sur une période de 15 années (1992-2006).

Considérée comme un ensemble discursif, cette littérature professionnelle ouvre la voie au coaching tout en le définissant. Une analyse morphologique des ouvrages permet de mettre en relief la vocation pédagogique et pragmatique explicite des écrits, mais également leur vocation normative implicite. Les auteurs des ouvrages en question se réfèrent volontiers aux fédérations professionnelles auxquelles ils adhèrent. Les discours s'agrègent, créant une sorte d'hypertexte où le bien et le bon fusionnent, passant des bonnes pratiques à coloration technique à une sorte de bien faire générique d'essence morale. Il s'agit de savoir comment (bien) faire du (bon) coaching pour être coach au sens plein et noble du terme.

Les résultats de la recherche empirique menée sur les discours argumentant en faveur de la moralité du coaching en entreprise sont rendus selon le plan suivant. En premier lieu, les aspects déontologiques généraux sont appréciés, au travers des chartes émises par les principales fédérations (SFCoach, Syntec, FFC, ICF), qui recommandent notamment l'établissement d'un contrat en amont du coaching proprement dit (1). Ensuite la dynamique relationnelle spécifique que suppose la situation de face à face coach - coaché invite à examiner ce que disent les praticiens pour faire face au jeu délicat du transfert ainsi que l'argumentation relative à la pratique de la supervision (2). L'ensemble permet d'aboutir à une double vision de l'éthique générique du coach : l'une identitaire, l'autre technicienne (3) ce qui permet de conclure sur la moralité du coaching professionnel en entreprise tout en questionnant la moralité individuelle du coach.

1. Aspects déontologiques

Rappelons en préalable, avec Malarewicz (2000, p. 146) que « *ce qu'on appelle habituellement une déontologie – ou un code de déontologie – concerne l'ensemble des règles de fonctionnement qu'une profession se donne à elle-même, pour tenter de résoudre tout ou partie des problèmes éthiques que peuvent rencontrer ses membres* ». Ainsi les groupements professionnels autour du coaching proposent une charte à vocation déontologique que leurs adhérents s'engagent à respecter. D'autre part, ces groupements insistent sur la nécessité d'établir un contrat. Enfin ils préconisent, et de plus en plus souvent l'exigent, une pratique supervisée du coaching.

1.1. Les chartes

Quatre chartes sont analysées ci-dessous, émanant chacune d'un organisme professionnel reconnu par le monde du coaching. Les deux premières semblent incontournables au regard d'une part de la place que prennent les deux organismes dans le paysage médiatique français et d'autre part de l'effectif de leurs adhérents. La troisième charte illustre le souci de structuration qui anime la plupart des groupements plus légers, de moindre importance. Enfin la quatrième charte provient de l'organisation la plus lourde, elle est américaine, mais se diffuse dans différents *chapters* (pays ou régions), y compris en France. Une présentation rapide des quatre organismes laisse place ensuite à une lecture comparée des quatre chartes produites.

La Société Française de Coaching (SFCoach) dont les buts sont de définir, valider, promouvoir le coaching, ainsi que de définir et faire vivre le label qualité/déontologie SFCoach®, a promulgué une charte depuis sa naissance en janvier 1997. Au-delà des statuts originels accordés aux membres (fondateur, titulaire et adhérent), a été instauré un statut supplémentaire en 2002 de membre associé, qui permet d'assouplir les paliers au sein des conditions requises entre le simple statut d'adhérent et celui plus exigeant de titulaire. Cette mise en œuvre s'est traduite par des modifications concernant la charte et les statuts de l'association qui valident l'existence d'un Comité d'Agrément et de Déontologie remplaçant le précédent Comité d'admission de titularisation et de déontologie². Au-delà de leur engagement à respecter la charte de l'association, les membres sont tenus, pour le membre titulaire d'exercer un métier de coach, pour le membre associé d'exercer le coaching sur un mode occasionnel, pour le membre adhérent d'exercer un métier en lien avec le coaching. Les deux premières catégories de membres ont fait la preuve de leur compétence devant un jury³.

Le Syntec Conseils en évolution professionnelle est un syndicat professionnel régi par le Titre I^{er}, livre IV du Code du Travail. Début 1999, l'Ascorep (Association syndicale des conseils en réinsertion professionnelle), créée en 1985, rejoint le Groupement des Syndicats Syntec des études et du conseil (GSSEC) et devient le Syndicat Syntec conseils en évolution professionnelle. Une charte du coaching en dix points a alors été rédigée. En 2004 le Syntec regroupe 23 cabinets conseil.

La Fédération Francophone de Coaching (FFC) a été créée par Alain Cayrol en 1999 pour mettre en œuvre une vision humaniste du coaching, tournée vers la coopération et le soutien, sans lourdeur bureaucratique. Elle rassemble ses membres autour d'une charte éthique en dix points. Son originalité provient de sa volonté affichée de promouvoir le télé coaching en utilisant les technologies actuelles.

La Fédération Internationale de Coaching (ICF International Coaching Federation) est l'organisme le plus représentatif de la profession aux États-Unis. Elle a été fondée en 1992

² Ces modifications concernent essentiellement l'article 16 des statuts de l'association en 2002. De plus, une réorientation plus sélective de référencement des coachs a été mise en place en 2006.

³ Le membre associé a satisfait devant un jury aux critères fixés par le Comité d'Agrément et de Déontologie concernant sa formation, son expérience et son développement professionnel. Pour le membre titulaire, dans le même processus, il s'agit de l'intégration des acquis de formation, d'expérience et de développement personnel (Article 7 des statuts en 2002).

par Thomas Leonard. Pour développer la pratique coaching, les objectifs de la fédération consistent à coordonner la communauté coaching suivant des standards professionnels exigeants, à mettre en œuvre une haute éthique de la pratique coaching et à représenter les membres auprès des organismes professionnels ou publics et des médias. Un guide éthique⁴ a été établi en six paragraphes. Une section spécifique *executive coaching* existe au sein de la fédération depuis 1999. La fédération accrédite les écoles de formation au coaching. Son influence en Europe se manifeste au travers des congrès européens qui prennent place, depuis 2001, à côté des congrès internationaux. La société a accrédité 6000 coachs dans le monde entier (Goudsmet *et al.*, 2003) et existe dans 32 pays dont la France depuis 2001.

Le tableau ci-dessous permet une lecture comparative des 4 codes déontologiques.

Points	Société Française de Coaching	Syntec Conseil en Evolution Professionnelle	Fédération Francophone de Coaching	International Coaching Federation
Garanties offertes par le coach	Formation expérience supervision <i>Art. 1.1</i>	Formation expérience validées par le cabinet ; Développement permanent <i>Point 1.</i>	Formation validée ou en cours <i>Point 3</i> Expérience personnelle du coaching <i>Point 4</i> Mise à jour des connaissances <i>Point 8</i>	Ensemble des qualités du coach
Confidentialité	Secret professionnel <i>Art 1.2</i> Restitution avec accord du coaché <i>Art 3.2</i>	Secret professionnel Restitution selon définition préalable <i>Point 3</i>	Confidentialité selon la loi du pays <i>Point 6</i>	Confidentialité recommandée. Information donnée au coaché en cas de restitution
Supervision	Supervision établie pour les membres titulaires <i>Art 1.3</i>	Recours régulier à un superviseur <i>Point 7</i>	Supervision régulière <i>Point 7</i>	Recours à un Mentor Coach en cas de difficulté
Contrat		Contrat commercial entreprise cabinet Contrat moral coach-coaché <i>Point 2</i>	Contrat écrit <i>Point 5</i>	Contrat écrit
Obligation de moyens du coach	Obligation de moyens avec recours à un confrère si besoin <i>Art 1.5</i>	Mise en œuvre avec tout moyen nécessaire y compris une expertise <i>Point 6</i>		
Respect du coaché	Interdiction d'abus d'influence <i>Art 1.4</i> Validation de la demande du coaché <i>Art 2.3</i> Respect des étapes de développement du coaché <i>Art 2.4</i>	Adhésion du coaché requise <i>Point 4</i> Interdiction d'abus d'influence. Autonomie du coaché visée <i>Point 9</i>	Bénéfice du client visé <i>Point 6</i>	Prise en compte et respect des besoins et demandes du client. Pas de recherche d'influence sur le client

⁴ « *Ethical guidelines for coaches* » (Hudson, 1999, p. 49).

<i>Points</i>	<i>Société Française de Coaching</i>	<i>Syntec Conseil en Evolution Professionnelle</i>	<i>Fédération Francophone de Coaching</i>	<i>International Coaching Federation</i>
<i>Respect de l'organisation</i>	Attention portée à l'organisation dans son contexte global Art 3.1 Synthèse de l'intérêt du coaché et de l'organisation Art 3.3		Veille aux intérêts du client <i>Point 6</i>	Respect du client, de la collectivité et de la société
<i>Refus ou interruption d'une mission</i>	Refus de prise en charge possible. Indication d'un confrère Art 1.6	Refus d'une mission Possible <i>Point 5</i> Interruption concertée possible <i>Point 8</i>	Obligation éthique d'interruption en cas de manquement au contrat <i>Point 7</i>	En cas de refus, le coach indique 3 confrères dont 1 de l'ICF
<i>Devoir de réserve</i>	Obligation de réserve vis-à-vis des confrères Art 4.3		Devoir de réserve vis-à-vis de la profession <i>Point 2</i>	
<i>Possibilité de recours du client</i>	En cas de manquement aux règles ou conflit, auprès de la SFC Art 5.1	En cas de différend, auprès du cabinet signataire <i>Point 10</i>		En cas de violation éthique, auprès de l'ICF
<i>Utilisation NTE</i>			Validation du Télé coaching et d'Internet <i>Point 9</i>	Possible pour le contrat

Tableau 1 : Comparaison des chartes coaching

Comme l'indique en préambule le code de la SFCoach, ces chartes demandent, au-delà de la formalisation écrite, une capacité de discernement, dans leur interprétation et dans leur application. L'ensemble de ces chartes relève d'un esprit commun qui se traduit par les principaux points listés en première colonne du tableau, à l'interface d'une part de valeurs morales comme le respect dû au coaché, à l'entreprise cliente et d'autre part de pratiques établies comme le contrat ou la supervision. Ces chartes prévoient également de possibles difficultés, voire la mise en œuvre de recours, avec pouvoir discrétionnaire plus ou moins étendu du groupement professionnel.

Par ailleurs, les cases restées blanches dans le tableau peuvent attirer l'attention. Ainsi, le respect dû à l'organisation cliente n'apparaît pas explicitement pour le Syntec qui est un syndicat professionnel qui regroupe des membres qui sont des entreprises et non des personnes. Par ailleurs, les NTE qui font parfois l'objet de débats, sont explicitement autorisés par la FFC et l'ICF au contraire de la SFCoach et du Syntec. Enfin, le terme de contrat n'apparaît pas explicitement dans le texte de la charte de la SFCoach qui le recommande néanmoins. En revanche le contrat est l'objet du deuxième point de la charte du Syntec, du cinquième point de la charte de la FFC, et du premier point de l'ICF.

1.2. Le contrat

Recommandé, souvent exigé par les groupements professionnels, le contrat semble être à la base de la déontologie du coaching. Le contrat se révèle de plus en plus souvent tripartite entre coach, coaché et donneur d'ordre (Roussillon, 2002b ; Bellenger, 2003 ; Arrivé et

Frings-Juton, 2004 ; Fourès 2004 ; Arrivé, 2006 ; Guinochet et Durieux, 2006). Il peut éventuellement se décliner sous deux formes, le contrat commercial entre le coach et l'entreprise, contrat qui est écrit et un contrat moral qui prend la forme d'une alliance orale et confidentielle entre le coaché et le coach (Caby, 2002 ; Giffard, 2003). S'y ajoute le contrat relationnel entre le coach et le coaché (Guinochet et Durieux, 2006). Selon Chavel (2001, p. 167) « ... *l'intérêt est, à la fois, de baliser le chemin en se donnant un horizon commun de réussite, et d'établir une règle du jeu précise fondée sur un accord mutuel, quant aux conditions de réalisation du coaching* ». Ou plus simplement de définir le « ... *où, quand, comment* » du coaching (Malarewicz, 2003, p. 47). Les éléments susceptibles de figurer dans un contrat de coaching sont, à partir d'une synthèse de plusieurs auteurs⁵ :

- les modalités des rencontres (lieu, durée, rythme),
- la durée du contrat et ses conditions de reconduction,
- les compétences mises en œuvre et les procédés utilisés par le coach,
- des cadres particuliers (coaching à la demande, recours au téléphone, disponibilité),
- le montant des honoraires, le budget, les modalités de règlement,
- les qualifications et références du coach,
- les conséquences en cas d'engagements non tenus,
- les modalités de confrontation⁶,
- les règles de restitution et de confidentialité⁷,
- les objectifs du coaching.

Le contrat revêt une dimension formelle qui permet d'asseoir en quelque sorte la relation de coaching, sans pour autant pouvoir la définir *a priori*. En effet, il importe de ne pas confondre contrat et demande, précise Lenhardt (2002a). La demande elle-même peut se situer sur deux plans : une demande officielle peut masquer une demande cachée explique Malarewicz, (2000). C'est peut-être pourquoi Chavel (2001, p. 155) précise que « *l'un des enseignements d'un coaching individuel est qu'il se déroule rarement comme prévu : même si le contrat formel délimite précisément le coaching dans le temps (...) L'efficacité du coach ne peut être fondée que sur une obligation de moyens, non de résultat* ». En synthèse, le contrat apparaît de plus en plus dans les discours comme à la base d'une démarche de coaching, témoignant de l'attitude déontologique du coach et permettant une clarification des lieux, temps et moyens mis en œuvre dans le coaching. En revanche, le contrat ne permet pas de tout planifier *a priori* et laisse dans l'ombre les processus complexes en lien avec les relations et les enjeux qui se joueront dans l'intimité du coaching, aspects qui relèvent notamment de la supervision et du transfert.

⁵ Leleu (1995), Hudson (1999), Higy-Lang et Gellmann (2000), Malarewicz (2000), Caby (2002), Lang (2002), Bellenger (2003), Cardon (2003), Giffard (2003), Arrivé et Frings-Juton (2004), Fourès (2004).

⁶ Francine Lang (2002, p. 46) explique la confrontation par cette définition : « *Terme technique issu de l'Analyse Transactionnelle. Consiste à faire remarquer à une personne les incohérences entre ce qu'elle dit, ou a dit, et ce qu'elle fait, ou a fait. Nécessite un contrat préalable des deux parties pour être mis en œuvre* ». Il faut noter que l'ensemble des personnes engagées dans le coaching peuvent être confrontées, y compris le coach.

⁷ Le contrat permet notamment de valider le principe de confidentialité du coaching sur laquelle beaucoup insistent (voir notamment Higy-Lang et Gellman, 2000 ; Chavel, 2001 ; Devillard, 2001 ; Caby, 2002 ; Bellenger, 2003).

2. Aspects relationnels : supervision et transfert

La dimension relationnelle dans le coaching est souvent soulignée dans la mesure où elle constitue le cœur même du processus qu'elle *instrumente* en quelque sorte. Si cette dynamique suppose un coach solide et éprouvé, il n'en demeure pas moins un être humain qui doit assumer par la supervision de référer à un autrui compétent, pour notamment pouvoir vivre, voire jouer, le jeu délicat du transfert et du contre-transfert, inhérent à ce type de situation relationnelle.

2.1. La supervision

Pour beaucoup de praticiens prenant position sur ce thème, la supervision peut être définie comme la rencontre qui s'effectue généralement entre deux personnes exerçant la même activité professionnelle et travaillant sur une même situation. Il y a donc une parité de statut, mais une différence dans le niveau de compétence, ce qui suppose pour le superviseur une maîtrise du métier et une capacité d'accompagnement⁸. En coaching, la supervision devient le « coaching du coach » (Higy-Lang et Gellman, 2000 ; Cardon, 2003 ; Giffard, 2003) pour un « coach coaché » (Tard, 2002) permettant alors une « hygiène mentale » pour le coach (Chavel, 2001, p. 176). Pour les coachs et psychologues Moral et Angel (2006, p. 23), « *le coach doit absolument se soumettre à une supervision qui consiste en un examen de sa propre pratique par un pair expérimenté capable de mettre au jour les problèmes latents* ».

La France semble être un moteur en Europe pour poser cette condition de supervision à la pratique professionnelle du coaching (Burney *et al.*, 2002)⁹, notamment sous l'influence des fédérations professionnelles. La supervision tend à se positionner de plus en plus comme une pratique nécessaire, voire incontournable, du moins pour les ouvrages qui ne traitent pas du coaching comme d'un simple mode de management ou comme une pratique de gestion de soi.

L'étude de l'ensemble des ouvrages publiés en français sur la période 1992-2006 (voir annexe) montre l'importance progressive de cette notion, notamment au début des années 2000 à l'heure des scandales financiers qui ont secoué le monde des affaires (Chavel 2001).

Au-delà de sa dimension déontologique, la supervision a une vertu pédagogique (Lenhardt, 2006) et une fonction écologique pour le coach coaché (Chavel, 2003) permettant de faire face à la complexité des rôles et statuts possibles du coach (Lenhardt, 2002a) ainsi qu'à ce que Malarewicz (2003, p. 16) appelle « *l'angle mort que n'importe quel professionnel ne peut éviter d'avoir dans sa pratique, surtout lorsque la dimension relationnelle est importante* ».

⁸ Le coach de coachs Bernard Leblanc-Halmos invite à être « *père-formant* » et « *mère-veilleuse* » à la fois (Chavel, 2003, p. 121).

⁹ « *C'est une des grandes forces du coaching en France que d'exiger pour la titularisation (...) des coachs, outre un travail de développement personnel, de disposer d'un lieu de supervision, si possible en relation de face à face et non de groupe pour être cohérent avec la situation du coaching.* » écrivent Burney *et al.* (2002, p. 44). Ajoutons que Lynne Burney est présidente du Comité d'Agrément et de Déontologie de la Société Française de Coaching depuis 2000.

<i>Année de 1^{ère} publication</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nouveaux titres publiés	1	1	2	1	1	2	3	5	5	5	10*	10	5	9	14
Supervision traitée	0*	0	0	0	0	0	1	0	1	1	7	7	3	6	6

* La réédition enrichie en 2002 de l'ouvrage de Lenhardt initialement publié en 1992 (où la supervision est juste évoquée p. 19) fait apparaître en annexe 4 de l'ouvrage, la nécessité de la pratique supervisée du coaching.

Tableau 2 : La présence croissante de la supervision dans les ouvrages publiés en français sur le coaching

Pour un certain nombre d'auteurs¹⁰, le travail de supervision ne nécessite pas toujours une situation de face-à-face, et peut se traduire par une série d'échanges ou d'entraînements au sein de petits groupes de pratiques, permettant alors au coach de sortir de la solitude (Cardon, 2003) et de vivre une confrontation bénéfique à ses pairs (Malarewicz, 2003).

La supervision suppose une attitude non directive (Caby, 2002). Elle peut prendre principalement deux formes (Delivré, 2002) :

- Supervision de développement professionnel, particulièrement recommandée pour le coach débutant, pouvant ou devant rester nécessaire ensuite en cas de besoin (Higy-Lang et Gellman, 2000, Forestier, 2002) s'inscrivant dans une logique d'apprentissage (Cardon, 2003 ; Malarewicz, 2003).
- Supervision de contre-transfert (Chavel, 2001 ; Caby, 2002 ; Tard, 2002) éventuellement nécessaire sous forme ponctuelle.

Ce second type de supervision est certainement plus complexe, mais pourtant indispensable, puisqu'elle est censée pallier des processus psychiques que la psychanalyse a mis au jour.

2.2. Transfert et contre-transfert

A l'origine, le transfert est généralement considéré dans le champ de la thérapie, mais il se révèle être un processus également à prendre en compte dans le coaching : « *En thérapie, c'est le mécanisme par lequel le patient reporte sur le thérapeute les sentiments inconscients de tendresse ou d'affection (transfert positif), de peur ou d'hostilité (transfert négatif) qu'il éprouve pour une autre personne. (...) Face au transfert, celui-ci réagit par le contre-transfert qui caractérise les sentiments et émotions qu'il éprouve en retour. Il est important que le thérapeute arrive à résoudre pour lui-même cette réaction, seul ou en supervision.* » (Caby, 2002, p. 171).

Les modèles de transfert peuvent se révéler comme des outils de diagnostic pour mettre à jour les interactions habituelles entre le coaché et son environnement ou entre une équipe et son responsable (Cardon, 2003). Ceci étant, observer le processus du transfert à l'œuvre dans un coaching, suppose de relever trois zones délicates à gérer dans une relation.

¹⁰ Notamment : Alexandre (2000), Higy-Lang et Gellman (2000), Colonna (2002), Delivré (2002), Forestier (2002).

En premier lieu, le phénomène de transfert est susceptible d'être perçu comme contradictoire avec le souci d'autonomie du coaché (Délivré, 2002). Le coach se doit d'être conscient de ce phénomène, grâce notamment au travail de développement personnel qu'il a accompli (Lenhardt, 2002a ; Devillard, 2001), pour éviter l'installation d'une relation de dépendance du coaché vis-à-vis de lui. En situation de confiance, le transfert aura pu se révéler positif parce que moteur (Stacke, 2000) puis révélateur (Chavel, 2001). En effet, le transfert permet l'émergence de mobiles inconscients chez le coaché, qui ose s'abandonner à l'autre, le coach, avant de s'abandonner à lui-même, le coaché : « *On se livre au transfert pour s'en délivrer en quelque sorte* » précise Chavel (2001, p. 173).

A côté de cette première difficulté posturale du coach, il en existe une seconde que soulève Tard (2002). Une relation de coaching suppose un accompagnement au sein duquel le coach entre dans l'expérience subjective du client avec ce que Carl Rogers appelle empathie. Tard rappelle que *empathie* signifie étymologiquement *ressentir à l'intérieur de*, et souligne la double posture que doit adopter le coach : garder son discernement et sa justesse d'analyse, tout en se laissant *impacter*¹¹ au plan émotionnel. Ce qui signifie que le processus transférentiel peut émaner du coach, le plus souvent en réaction au transfert initial ; on parle alors de contre-transfert, espace délicat par excellence, puisqu'il met en jeu les limites humaines et psychiques du coach dans une situation donnée. « *Le coach aura plus de difficultés à repérer les processus de transfert qui correspondent à son propre comportement quotidien ou à sa propre histoire personnelle ou professionnelle* » précise Cardon (2003, p. 34).

Enfin, coach et coaché sont pris dans un jeu psychosocial, d'autant plus quand un contrat est signé avec l'entreprise, remarque Amado (2002) avec le risque d'être pris au piège de la réussite. De ce fait « *le coach est victime d'un contre-transfert classique, la peur d'échouer* » (Chavel, 2001, p. 176). Le coach parce qu'il est tendu vers l'objectif de réussite de son client, risque de lui transmettre son stress, et son corollaire, la peur de l'échec. De plus, le coach ne peut se mettre au service exclusif de l'organisation selon Amado (2002, p. 119) : « *le coach n'est pas l'agent de la direction* ».

Le transfert se révèle donc comme un processus induit par la situation même de relation d'aide que figure le coaching. Ce processus doit d'abord être conscientisé par le coach, puis canalisé dans sa dimension paradoxale (dans une double dynamique d'empathie et de discernement sans jugement, qui suppose une prise de distance), il peut même devenir moteur, si ce n'est révélateur, sans que jamais le coach, fort de son statut et de son expérience ne se croie lui-même à l'abri du transfert simple ou du transfert en retour, alors appelé contre-transfert. La supervision est censée favoriser la régulation de l'ensemble de ces processus.

3. Aspects éthiques

Éthique et morale se complètent, se conjuguent et ne peuvent être clairement dissociés selon Morin (2004, p. 9). Pour cet auteur, l'éthique correspond davantage à un plan *supra* ou méta-individuel alors que la morale se décline au niveau de la décision et de l'action des individus. À la lecture des propos tenus par les praticiens, il est possible de dégager deux visions principales en matière d'éthique, appuyées sur une dynamique de qualification

¹¹ Tard considère que le coach doit faire « caisse de résonance » pour réussir l'intervention (2002, p. 59).

professionnelle. En effet, comme le rappelle le tome 6 de la Méthode (Morin, 2004) le devoir ne peut se déduire d'un savoir ; pourtant le devoir a besoin d'un savoir.

- Une vision de l'éthique dans le coaching est instrumentée, d'inspiration technicienne : le coach détient sa légitimité des outils et techniques qu'il maîtrise, avec labels à la clef au travers des groupements professionnels auxquels il adhère et se réfère.
- Une autre vision de l'éthique du coaching est identitaire, d'inspiration psychosociale : le coach assied sa compétence multiple et intégrée sur son histoire, son expérience, ses échecs, bref sa construction identitaire elle-même.

Notons que ces deux visions ne s'excluent pas, mais qu'elles sont ainsi distinguées par souci de clarté, en référence aux positionnements le plus souvent occupés dans la communauté coaching.

3.1. La dimension identitaire

« *On ne peut pas accompagner une personne sans être au clair avec soi-même* » déclare Stacke (2000, p. 111). Ces paroles, si elles sont lapidaires, ont également le mérite de résumer très simplement une première position éthique du coach, basée une sorte d'alchimie expérientielle dont il est impossible d'établir la recette, mais sur laquelle beaucoup de discours insistent, et qu'il semble possible d'illustrer à défaut de l'expliquer. « *Il faut avoir fait quelques guerres et pleuré quelques morts pour devenir capable d'accompagner autrui* » déclare Blanc-Sahnoun (2006, p. 64). Ou encore les paroles de Darmouni¹² qui témoignent de l'expertise du coach en invoquant l'expérience, le développement personnel, la connaissance de soi : « *Pour devenir coach, il me semble important d'avoir su traverser des ruptures professionnelles, des phases de confusion et de pertes de sens, puis des phases de transition, de recherche du sens et enfin d'ouverture et de reconstruction à partir de ce nouvel apprentissage* » (citée par Caby, 2002, p. 78).

Ces propos renvoient à la notion de cheminement personnel développée notamment par Lenhardt (2002b) qui essaie de répondre à la question des compétences d'un coach recommandable et légitime. Après avoir envisagé l'âge comme la première compétence du coach, et l'expérience professionnelle indispensable de plusieurs années comme la deuxième, Lenhardt insiste sur le cheminement personnel (2002b, p. 55) : « *Il y a des gens qui par leur simple expérience existentielle, spirituelle ou historique, ont vécu des ruptures, des changements, des épreuves, qui ont été l'occasion de leur construction identitaire et de leur qualité d'être.* ». En écho, sur un mode moins emphatique, l'Américain Hudson (1999, p. 16) parle des coachs comme de « *généralistes humains* »¹³.

¹² Coach externe, International Mozaïk, membre titulaire de la SFCoach, 50 ans au moment de ce témoignage, et membre d'ICF actuellement.

¹³ Hudson écrit, en précisant qu'il est difficile de séparer ce que sont les coachs de ce qu'ils font : « *It's hard to separate a description of what coaches do from who coaches are, as the two topics are inextricably entwined (...)* Coaches must be human generalists » (1999, p. 16).

3.2. La dimension technique

La vision du coach compétent, parce que détenteur de techniques, est souvent couplée à celle du manager-coach. Chez ces auteurs¹⁴, il est à remarquer que la dimension éthique est peu ou pas développée explicitement, comme si accorder le statut de coach à celui de manager ou de leader permettait automatiquement de légitimer la technique coaching à partir de la légitimation *a priori* de l'action managériale, le plus souvent conçue au service de la performance sur fond d'humanisme.

La maîtrise d'un certain nombre de techniques et d'outils semble pourtant être incontournable pour au moins deux raisons, l'une tenant au processus même du coaching, l'autre tenant au processus de formation personnelle du coach. Selon Halbout¹⁵ (2002) le processus de coaching suppose en général trois étapes qui sont : diagnostic, accompagnement et bilan. C'est en phases amont et aval de l'accompagnement que les outils prennent leur place. En amont, dans l'étape diagnostic, les outils permettent de générer une prise de conscience chez le coaché et une définition des axes de travail. En aval, dans l'étape bilan les mêmes outils fournissent des indicateurs susceptibles de mesurer le chemin parcouru.

La deuxième raison justifiant la maîtrise d'outils par le coach permet de positionner la frontière entre *faire du coaching* et *être coach* souvent évoquée, notamment par les coaches qui pensent être coach et ne pas se contenter de faire du coaching (Lenhardt, 2002a ; Delivré, 2002 ; Roussillon, 2002a ; Fourès, 2004). Ainsi toute personne en position aidante pourrait faire du coaching sur un mode occasionnel dans le cadre d'une relation particulière¹⁶ sans pour autant être coach professionnel.

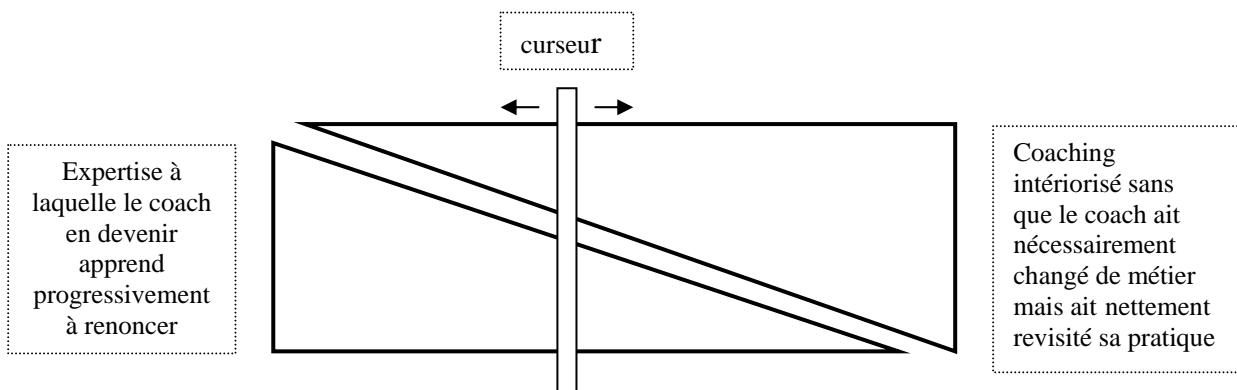


Figure 1 : Schéma d'évolution du coach en devenir
(source : Lenhardt, 2002b, p. 53)

Delivré (2002, p. 23) considère la technique comme une première étape d'une possible accession au plein statut de coach, qui, lorsqu'il a abouti, s'apparente à celui de l'artiste : « Pour devenir un artiste du coaching, il faut d'abord accepter d'être un professionnel, c'est-à-dire de maîtriser un certain nombre de techniques, d'outils de concepts, puis seulement

¹⁴ Debordes (1996), Bernole (1997), Kinlaw (1997), Longin (1998), Drolet (1999), Mercier (1999), Radon (1999), Bacal (2001), Gendron et Faucher (2002), Desponds (2003), Caudron (2006).

¹⁵ Reine-Marie Halbout est consultante, membre titulaire de la Société Française de Coaching et membre du comité d'agrément et de déontologie.

¹⁶ Dans le cadre d'une relation amicale ou de mentorat, intuition, qualité humaine et volonté sincère d'aider peuvent être sources d'efficacité selon Roussillon (2002a).

après de les oublier ». Cette vision rejoint celle développée par Lenhardt (2002b, p. 53) qui invite au « *maniement du curseur* » au sein du processus de formation d'un coach. Il s'agit de négocier un nouvel équilibre entre une expertise professionnelle initiale et ce qui est appelé « *le coaching intériorisé* » (p. 54), comme posture générique identitaire du coach.

Ce schéma semble pouvoir faire écho à la position d'Amado (2002, p. 119) favorable à un coaching d'inspiration psychosociologique qui appelle « *une approche existentielle* » plutôt qu'instrumentale ou thérapeutique.

Conclusion : La moralité du coaching ou la moralité des coachs ?

Dans une perspective générale la moralité renvoie à une action, un fait ou une attitude dans son adéquation à une morale elle-même conçue comme un ensemble de normes et de valeurs en vigueur dans une société¹⁷. Comte-Sponville (2004, p. 64-66) rappelle avec Kant que la morale est l'ensemble des devoirs (obligations, interdits) qui s'imposent inconditionnellement, même si la dimension culturelle apporte une note relative.

En matière de moralité du coaching, pour tenter de synthétiser discours et pratiques, il semble nécessaire de distinguer deux plans :

- le premier plan plutôt collectif et explicite, en relation avec la voie structurante et déontologique choisie par les groupements de professionnels
- le second plan plutôt individuel et implicite, en rapport avec une dimension intime relationnelle tant avec soi-même qu'avec l'autre, susceptible de révéler une vocation identitaire de coach.

Au plan collectif, une perspective clairement néo-institutionnaliste permettrait une lecture plus fine des enjeux de plus en plus affichés par les fédérations : il s'agit de baliser un terrain professionnel à l'instar de ce qui se fait déjà dans le monde anglo-saxon, c'est le rôle des groupements, des associations, qui renvoient à des modes de reconnaissance objectifs (maîtrise d'outils, formation, certification, contrat, supervision, chartes, labels...)¹⁸. Au-delà de cette dynamique de structuration progressive, source de légitimité pour la profession, faut-il considérer la dimension de régulation sociale en œuvre au travers d'une instrumentalisation des personnes sous couvert de développement des compétences (Vernazobres, 2006) ou d'uniformisation des discours en faveur de l'entreprise de soi (Persson, 2006) ? Faut-il encore aller plus avant et crier au scandale comme le font Gori et Le Coz (2006) qui voient dans ce qu'ils appellent *l'empire des coachs* une nouvelle forme de contrôle social ?

Le plan individuel s'impose maintenant, car « *être moral c'est s'occuper de son devoir ; être moralisateur, c'est s'occuper du devoir des autres* » (Comte-Sponville, 2004, p. 65). Être coach pourrait supposer la pratique générique d'un méta-métier (Lenhardt, 2002a), relevant davantage d'une éthique intériorisée en lien avec la gestion influente d'une relation humaine. Les enjeux sont alors moins évidents : il s'agit, d'après ceux qui en parlent, d'une véritable alchimie expérientielle et singulière dans laquelle les outils et techniques ont certes leur place, mais sur le registre du nécessaire et non du suffisant. Qu'il y ait quelque chose de normalisant dans les outils, techniques et méthodes semble alors tout à fait structurant, et contribue à instaurer un contact professionnel, à rassurer un donneur d'ordre. Mais considérer que la maîtrise d'une palette d'outils donne ses lettres de noblesses à un coach serait une gageure. Il s'agit alors d'un formateur, d'un conseil expert, mais pas d'un coach, sans pour autant verser sur le registre gourou, dans le sens sectaire du terme.

¹⁷ Larousse (1987).

¹⁸ Pour exemple, citons la rencontre internationale du 12 juin 2007 à Paris « Coaching et dirigeants », organisée par la branche française de l'International Coach Federation, en présence des dirigeantes américaines Diane Brennan, Présidente ICF et Margareth Krigbaum, responsable des processus de certification des coachs ICF.

L'essence du coaching dans sa dimension la plus spécifique, mettrait en œuvre un processus modélisant mais non normalisant. Ce que Lenhardt (2002a, p. 258) appelle le *modeling* : « *Soit par son attitude – c'est-à-dire un comportement intériorisé et silencieux – soit par une démonstration (un comportement extérieur), le coach va offrir à son champion, un modèle que celui-ci va intérioriser, consciemment ou non* ». Il s'agit alors d'une éthique intégrée, intériorisée, devenue inconsciente chez le coach. Faut-il alors à ce stade discerner dans la fonction de coaching les prémisses d'une relation de type initiatique ? Faut-il plaider pour un réenchantement indispensable de la fonction managériale, notamment au plus haut niveau, celui des dirigeants (Rappin, 2005 ; Chavel 2006) ? Si la spécificité subjective du devoir émane d'un ordre de réalité supérieur à la réalité objective comme le souligne Morin (2004, p. 15), il relève d'une injonction sacrée.

Entre le risque progressif de contrôle social d'une part et le possible recours à une démarche de type initiatique d'autre part, le fossé semble immense pour comprendre la pratique coaching en entreprise. Il est pourtant indéniable que cette pratique acquiert progressivement une légitimité aux yeux du corps social au travers du tiercé gagnant – charte, contrat, supervision -, particulièrement bien orchestré par les groupements de professionnels au Grand Prix de la Moralité. Il n'en reste pas moins que l'exercice de la moralité chez le coach qui se veut responsable dans sa *praxis* demeure, et résiste à la stricte lecture de la discipline gestionnaire pour s'ouvrir à un questionnement existentiel.

Références Bibliographiques

- ABRAHAMSON E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, 21(1), p. 254-285.
- ALEXANDRE G. (2000), « Le coaching, une ressource humaine », étude *Entreprise et Personnel*, juin.
- AMADO G. (2002), « Le coaching ou le retour de Narcisse », in *Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives*, Les cahiers du laboratoire de changement social, 7, L'Harmattan, p. 113-120.
- ARRIVÉ J.-Y. et FRINGS-JUTON I. (2004), *Maîtriser le coaching*, Paris, Éditions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières.
- BACAL R. (1999), *Améliorer les performances de son équipe, coaching motivation évaluation*, Paris, Maxima, traduit de *Performance Management*, McGraw Hill.
- BARLEY, S.R., MEYER, G.W., & GASH, D.C. (1988), « Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control », *Administrative Science Quarterly*, 33, p. 24-60.
- BELLENGER L. (2003), *Comment managent les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise*, Paris, ESF, Collection Formation Permanente.
- BERNOLE A., (1997), *Le coaching des vendeurs*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BLANC-SAHNOUN P. (2006), *L'Art de coacher Méthodes, cas pratiques et outils*, Paris, InterEditions.
- BURNEY L., ROQUES A. et SELLES M. (2002), « La déontologie dans les pratiques de coaching », *Actualités de la formation permanente*, 178, mai-juin, p. 40-44.
- CABY F. (2002), *Le coaching*, Paris, De Vecchi.
- CARDON A. (2003), *Coaching d'équipe*, Paris, Éditions d'Organisation.
- CAUDRON L. (2006), *Devenez manager coach ! : Les meilleurs outils du coaching pour mieux manager vos collaborateurs*, Paris, Éditions d'Organisation
- CHAVEL T. (2001), *Le coaching démystifié Comment réenchanter le management*, Paris, Demos.
- CHAVEL T. (2003), *Profession : Coach De la théorie à la pratique*, Paris, Demos.
- CHAVEL T. (2006), *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du leadership en entreprise*, Thèse ès Sciences de gestion, Université Panthéon Assas – Paris II, soutenue le 10 juillet.
- CLOET H. (2006), « Le coaching : un OVNI ? », *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII, 27, p. 39-62.
- COLONNA C. (2002), *Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie ... ou comment devenir votre meilleur allié*, Paris, InterEditions.
- COMTE-SPONVILLE A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.
- DEBORDES P. (1996), *Le coaching efficace des commerciaux*, Paris, Dunod.
- DELIVRÉ F. (2002), *Le métier de coach*, Paris, Éditions d'Organisation.

- DESPONDS J. (2003), *Le coaching quotidien – mieux diriger son équipe tous les jours*, Paris, Maxima.
- DEVILLARD O. (2001), *Coacher Efficacité personnelle et performance collective*, Paris, Dunod.
- DROLET M. (1999), *Le coaching d'une équipe de travail*, Québec, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- FORESTIER G. (2002), *Regards croisés sur le coaching*, Paris, Éditions d'Organisation.
- FOURÈS É. (2004), *Petit traité des abus ordinaires Un pavé dans la mare du coaching en France*, Paris, Éditions d'Organisation.
- GALAMBAUD B. (2003), « L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines », in ALLOUCHE, J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 1409-1420.
- GENDRON P. J. et FAUCHER C. (2002), *Les nouvelles stratégies de coaching. Comment devenir un meilleur gestionnaire*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- GIFFARD M. (2003), *Coaché !*, Paris, Éditions d'Organisation.
- GUERY L. (2003), *Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation Analyse de l'implication de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom*, Thèse de sciences de gestion, Université de Nancy 2.
- GORI R. et LE COZ P. (2006), *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.
- GOUDSMET A., LIMÈRE L. et STENIER B. (2003) *Attitude Coach*, Bruxelles, Éditions Kluwer.
- HALBOUT M.-R. (2002), « La place des outils dans le coaching », *Actualités de la formation permanente*, 178, mai-juin, p. 49-52.
- HATCHUEL A. (2004), « To coach or not to coach », *Le Monde*, 5 octobre, p. IX.
- HIGY-LANG C. et GELLMAN C. (2000), *Le coaching*, Paris, Éditions d'Organisation.
- HUDSON F. M. (1999), *The Handbook of Coaching*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- KINLAW D.C. (1997), *Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, traduit de *Coaching for Commitment*, Pfeiffer and C°, Jossey Bass, 1993.
- LANG F. (2002), « Le « coaching stratégique » appliqué au management d'équipe », *Management & Conjoncture Sociale*, 615, été, p. 38-46.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in DESREUMAUX A., MARSCHENAY M. et PALPACUER F., *Perspectives en management stratégique*, EMS, p. 19-42.
- LAUFER R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, 111, novembre-décembre, p. 12-37.
- LAUFER R. (2000), « Confiance, esthétique et légitimité : le cas de l'histoire de l'iconographie des billets de la Banque de France », in LAUFER R. et ORILLARD M., *La Confiance en question*, Paris, L'Harmattan, Cahier de Socio-Economie.

- LAUFER R. (2002), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in DAVID A. *et al.* (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert Fnege, p. 45-81.
- LELEU P. (1995), *Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching*, Paris, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises.
- LENHARDT V. (2002a), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Paris, Insep, nouvelle édition enrichie, traduction anglaise, *Coaching for Meaning – The Culture and Practice of Coaching and Team Building*, London, Palgrave Macmillan, 2002.
- LENHARDT V. (2002b), « Enjeux de la formation au coaching », *Management & conjoncture sociale*, 615, été, p. 52-56.
- LENHARDT V. (2006), *FAQ Coaching. Tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching. Réponses d'un spécialiste*, Paris, Dunod.
- LONGIN P. (1998), *Coachez votre équipe. Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, Paris, Dunod.
- MALAREWICZ J.-A. (2000), *Systémique et entreprise*, Paris, Village Mondial.
- MALAREWICZ J.-A. (2003), *Réussir un coaching – Grâce à l'approche systémique*, Paris, Village Mondial.
- MERCIER J.-P. (1999), *Le coaching*, Québec, Éditions Quebecor, Collection psychologie.
- MORIN E. (2004), *Éthique – La Méthode 6*, Paris, Seuil.
- NOËL F. (2003), « John W. Meyer : la quête de légitimité », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p.1725-1733.
- PAUL M. (2002), « L'accompagnement, une nébuleuse », *Education Permanente*, 153, p. 43-56.
- PERSOON S. (2006), « Le coaching au service de l'entreprise de soi ou de la performance organisationnelle ? La régulation en œuvre au sein du discours managérial », *5^{ème} Colloque Métamorphoses des organisations : Nouvelles Régulations, Normalisation et Dynamique des Organisations*, Nancy, 23 et 24 novembre.
- RADON B. (1999), *Le coaching des managers, la méthode du dragon*, Paris, Les Presses du Management.
- RAPPIN B. (2006), *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*, Thèse ès Sciences de gestion, Université Nice Sophia Antipolis, soutenue le 6 novembre.
- ROUSSILLON S. (2002a), « Le coaching, une alternative à la formation et au conseil », *Management & Conjoncture Sociale*, 615, été, p. 6-15.
- ROUSSILLON S. (2002b), « Le coaching relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? », *Management & Conjoncture Sociale*, 615, été, p. 65-74.
- STACKE É. (avec P. COSSON) (2000), *Coaching d'entreprise. Performance et humanisme*, Paris, Village Mondial.
- TARD J.-P. (2002), « Plaidoyer pour le coach coaché. Le rôle de la supervision », *Management & Conjoncture Sociale*, 615, été, p. 57-62.

THÉVENET M. (2003), « Les modes en gestion des ressources humaines », *in* ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 919-927.

VERNAZOBRES P. (2006), « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise », *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII, 27, p. 179-202.

ANNEXE : LISTE DES 74 OUVRAGES COACHING ANALYSES (1992-2006)

Les ouvrages retenus sont pour la plupart en lien direct avec le coaching en entreprise ou pour quelques uns, indirectement, par la voie du développement personnel et professionnel. Les ouvrages strictement relatifs au coaching sportif, au coaching parental, au coaching de l'argent ou encore au coaching de l'âme n'ont pas été conservés dans la liste.

<i>Année¹⁹</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Titre</i> <i>Sous-titre en couverture d'ouvrage</i>	<i>Éditeur</i>
1992	LENHARDT	Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building	Insep Consulting
1993	CRUELLAS	Coaching Un nouveau style de management	ESF
1994	DAMERON	Comment devenir formateur occasionnel, Tutorat, pédagogie pour adultes, coaching... tout pour réussir.	Demos
1994 UK	WHITMORE	Coaching Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises	Maxima <i>version anglaise 1992</i>
1995	LELEU	Le développement du potentiel des managers La dynamique du coaching	L'Harmattan
1996	DEBORDES	Le coaching efficace des commerciaux Comment motiver et faire progresser votre force de vente ?	Dunod
1997	BERNOLE	Le Coaching des vendeurs Menez votre équipe au succès	Ed. D'Organisation
1997 US	KINLAW	Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance	Les Éditions Transcontinental inc. <i>Version US 1993</i>
1998	LONGIN	Coachez votre équipe Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe	Dunod
1998	ORTEGA	Coaching coaching, arts martiaux et PNL au service de votre efficacité personnelle	Guy Trédaniel
1998 UK	WHITMORE	Le guide du Coaching Entraînement individuel, Dynamique des équipes, Amélioration des performances	Maxima Laurent du Mesnil
1999	ALBERT EMERY	Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !	Ed. d'Organisation
1999 Can.	DROLET	Le coaching d'une équipe de travail	Ed. Transcontinental Canada
1999	MAISONS	Le coaching stratégique Pilotage et transformation des entreprises et des organisations	Maxima
1999 Suisse	MERCIER	Le coaching	Quebecor Canada
1999	RADON	Le coaching des managers La méthode du dragon	Les Presses du management
2000	GAUTIER VERVISCH	Le Manager Coach	Dunod
2000	HIGY-LANG GELLMAN	Le Coaching	Ed.d'Organisation
2000 Can.	RINGUETTE	Pour une discipline du bonheur Le coaching	Quebecor Canada

¹⁹ Dans la colonne année, apparaissent en grisé les livres d'origine étrangère

2000	STACKE	Coaching d'entreprise Performance et humanisme	Village Mondial
2000	TURNER HEVIN	Construire sa vie adulte Comment devenir son propre coach	InterEditions
2001 US	BACAL	Améliorer les performances de son équipe Coaching motivation évaluation	Maxima <i>version US 1999</i>
2001	CHAVEL	Le coaching démystifié Comment réenchanter le management	Demos
2001	DEVILLARD	Coacher Efficacité personnelle et performance collective	Dunod
2001 Austr.	GRANT, GREEN	Cochez-vous ! 12 étapes pour tout changer	Pearson Education
2001	MOYSON	Le coaching Développez le potentiel de vos collaborateurs	De Boeck
2002	CABY	Le Coaching Le diagnostic à poser, l'objectif à atteindre la relation coach/coaché – les outils de mise en œuvre : Process Communication, le 360°, sophrologie	De Vecchi
2002	COLONNA	Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie ...ou comment devenir votre meilleur allié	InterEditions Dunod
2002	DELIVRE	Le métier de coach Spécificités Rôles Compétences	Ed.d'Organisation
2002 UK	EATON, JOHNSON	Coacher avec succès Confiance Progression Soutien Buts Réussite Talents Solutions Empathie Objectifs Potentiel	Mango Pratique 101 trucs et conseils <i>version anglaise 2001</i>
2002 Suisse	FAGIOLI	Coaching, vous avez dit coaching ?	Editions de l'Hèbe
2002	FORESTIER	Regards croisés sur le coaching	Ed. d'Organisation
2002 Can.	GENDRON, FAUCHER	Les nouvelles stratégies de coaching Comment devenir un meilleur gestionnaire	Les Éditions de l'Homme
2002	HEVIN TURNER	Manuel de coaching Champ d'action et pratique	Dunod
2002 <i>édition enrichie</i>	LENHARDT	Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building (tr. anglaise, <i>Coaching for Meaning – The Culture and Practice of Coaching and Team Building</i>)	Insep Consulting Palgrave Macmillan
2002	NOYÉ	Coacher vos collaborateurs Le rôle de coach des managers	Insep Consulting
2003	BELLENGER	Comment managent les grands coachs sportifs Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise	ESF
2003	CARDON	Coaching d'équipe	Ed. d'Organisation
2003	CHAVEL	Profession : Coach De la théorie à la pratique	Demos
2003	DESPONDS	Le coaching quotidien Mieux diriger son équipe tous les jours Que dire et comment dans chaque circonstance	Maxima
2003	FOURÈS	Comment coacher	Ed. d'Organisation
2003	GIFFARD	Coaché !	Ed. d'Organisation
2003 Belg.	GOUDSMET, LIMÈRE, STENIER	Attitude Coach	Éditions Kluwer
2003	MALAREWICZ	Réussir un coaching Grâce à l'approche systémique	Village Mondial
2003	RENAUD-BOULART FENWICK	Le coaching Moins de stress et plus de réussite	Bernet-Danilo
2003	VERGNE- CORDONNIER	Enquête de terrain sur le coaching Ce qu'en pensent les entreprises, les coachs et les coachés	Maxima

2004	ARRIVÉ, FRINGS-JUTON	Maîtriser le coaching	Éditions Liaisons
2004	EMMENECKER, RAFAL	Coaching mode d'emploi Pour mieux atteindre vos objectifs	Marabout
2004	FOURÈS	Petit traité des abus ordinaires Un pavé dans la mare du coaching en France	Ed. d'Organisation
2004	LEFRANÇOIS	Guide pratique du life coaching	Gualino Éditeur
2004	ROUVIN	Clés pour le Coaching	Maxima
2005	ANGEL, AMAR	Le coaching	PUF
2005	CHALANÇON	L'argent Coachez-vous pour réussir	Gualino éditeur
2005	DE BOURMONT	Et si je me faisais coacher, moi aussi ? Comment ? Avec qui ? Pour quel profit ?	InterEditions
2005	GUYON	Le coaching pour tous Du coaching de travail au coaching de vie	Editions Quintessence
2005	PETTERSSON	Guide pratique du Coaching interne Des collaborateurs heureux dans des entreprises performantes	Gualino éditeur
2005	RAPPIN	Le réenchantement du coaching	Éditions Charles Antoni L'Originel.
2005	RICHET	Le Coaching en interne À l'aube du développement managérial durable	Demos.
2005	SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE COACHING (coll.).	Le coaching, phénomène de société De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels	Éditions Le Manuscrit
2005	SORIA	Un coach nommé Jésus	InterEditions
2005 Pays- Bas	VAN BERKEL	Ennéagramme et coaching Comment tirer parti de leur évidente complémentarité	InterEditions <i>Version néerlandaise 2002</i>
2006	ARRIVÉ	Le coaching en 60 questions	Retz
2006	BLANC-SAHNOUN	L'Art de Coacher Méthodes, cas pratiques et outils	InterEditions
2006	BAZIN, DORIDOT	Petit manuel d'auto-coaching Les clés pour prendre sa vie en main	InterEditions
2006	CARLIN	Comprendre et utiliser le coaching	France Europe Editions
2006	CAUDRON	Devenez manager coach ! Les meilleurs outils du coaching pour mieux manager vos collaborateurs	Éditions d'Organisation
2006	COLLIGNON, LEGRAND	Coacher avec la Process Communication Le Process Com coaching	InterEditions
2006	DUSOLLIER	Comprendre et pratiquer la Process Communication (PCM) Connaissance de soi, management et coaching	InterEditions
2006	FAUCHER, BERCOVICI	Les entretiens singuliers de Job et Coach	Une bulle en plus
2006	GORI, LE COZ	L'empire des coaches Une nouvelle forme de contrôle social	Albin Michel
2006	GUINOCHET, DURIEUX	Toutes les clés d'un bon coaching Quand et pourquoi demander un coaching Bien choisir son coach En tirer le meilleur parti et capitaliser pour l'avenir	EFS Editeur.
2006	HÉVIN, TURNER	Pratique du Coaching Comment construire et mener la relation	InterEditions.
2006	LENHARDT	FAQ Coaching Tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching Réponses d'un spécialiste	Dunod.
2006	LENHARDT, PERSSON (Dir.)	Le coaching entre psychanalyse et problem solving	Eska

2006	MORAL, ANGEL	Coaching Outils et pratiques	Armand Colin
------	--------------	--	--------------