

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Quel cadre de lecture pour apprécier la littérature professionnelle des coachs ?

Auteur (s) : Sybil PERSSON et Baptiste RAPPIN

Sybil Persson, ICN Business School, CEREFIGE Nancy Metz, sybil.persson@icn-groupe.fr

Baptiste Rappin, ESM-IAE Metz, CEREFIGE Nancy Metz, rappin@univ-metz.fr

Résumé : Le coaching se constitue progressivement au travers des discours de la littérature professionnelle. Comment doit-on comprendre ces discours ? Faut-il les lire comme les manifestations d'une mode managériale avec le prisme de la modernité ? Ou bien peut-on utiliser les enseignements issus du storytelling, récemment mis en relief à l'aide d'un regard postmoderne ? La communication engage une discussion à partir de la comparaison de ces deux cadres théoriques.

Mots clefs : Coaching, mode managériale, storytelling, modernité, postmodernité

INTRODUCTION :

Défini comme une pratique d'accompagnement personnalisé au service de la performance, le coaching fait l'objet d'une littérature professionnelle pléthorique potentiellement rassembleuse et pourtant dispersée, voire émietée, si on tient compte des nombreuses histoires qui y sont racontées. Dans le monde dit « occidental », il est possible de parler de phénomène éditorial au regard la production croissante des ouvrages dédiés au coaching (Hudson, 1999 ; Parsloe et Wray, 2001). Il en est de même dans le contexte francophone : entre 1992 et 2008, 48 maisons d'édition ont choisi de publier 121 ouvrages dédiés.

Cet article appréhende le coaching à partir de ses discours écrits, puisant sa matière première dans un matériau stabilisé : les livres écrits par les coachs eux-mêmes. Comment doit-on comprendre ces discours ? Faut-il les lire comme les manifestations d'une mode managériale avec le prisme de la modernité ? Ou bien peut-on utiliser les enseignements issus du storytelling, récemment mis en relief à l'aide d'un regard postmoderne ? L'objectif de la réflexion conduite est de comprendre au mieux les discours véhiculés au sein de la littérature professionnelle coaching.

Voici comment nous allons procéder. Les deux premières parties sont symétriques : nous proposons dans un premier temps une lecture de la littérature des coachs professionnels avec le prime de la théorie des modes managériales ; nous changeons de lunettes dans un second temps, et passons cette même littérature sous la loupe du storytelling. La discussion procède à la comparaison entre les deux approches et ramène le débat dans le cadre plus large de la querelle entre modernes et postmodernes.

I. LA LITTERATURE COACHING DANS LE CADRE THEORIQUE DES MODES MANAGERIALES

Dans quelle mesure est-il pertinent de considérer le coaching comme une mode managériale ? Tout comme la mode permet de donner une tonalité aux différentes collections d'une même saison, le courant théorique qui traite des modes managériales pourrait permettre d'apprécier le coaching à partir de la littérature professionnelle dédiée, notamment parce que ce courant se focalise sur l'aspect rhétorique. En effet les discours des coachs de terrain apparaissent comme similaires au contenu d'une « *littérature destinée à promouvoir et normer leurs pratiques* » (Vernazobres, 2008, p.43). Plus largement, au sein de ce qu'ils appellent la jungle des modes managériales, Carson *et al.* (2000) s'appuient sur une littérature conséquente pour qualifier l'intervention des modes dans le management. Ils distinguent 5 critères qui s'affichent ainsi :

- une mode managériale est à l'origine d'un mouvement de contagion sociale (Zeitz, Mittal & McAulay, 1999) en constituant une source de progrès (Abrahamson, 1991) ;
- elle est perçue comme innovante, fonctionnelle et rationnelle (Abrahamson & Fairchild, 1999; Calech & Lilien, 1986; Jackson, 1997) ;
- elle vise une meilleure performance organisationnelle, matérielle ou symbolique assortie d'une amélioration d'image (Nystrom & Starbuck, 1984) ;
- elle est motivée par le désir de résoudre une déficience existante ou de capitaliser sur une opportunité d'amélioration de nature prospective (Abrahamson, 1991);
- enfin, elle présente un caractère transitoire (Abrahamson & Fairchild, 1999; Aldag, 1997; Zeitz et al., 1999) dans la mesure où, malgré un temps de latence pour son acceptation (Rogers, 1995), il n'y aurait pas émergence d'une recherche compréhensive pour légitimer l'utilité et la généralisation prolongée de la mode en

question (Aldag & Fuller, 1993; Drucker & Davenport, 1997; Dunnette, 1966; Zucker, 1991).

Pour embrasser l'interrogation posée, à savoir celle du coaching considéré comme une mode managériale, essayons d'appliquer les cinq critères définis ci-dessus au coaching considéré comme un tout homogène¹, à partir de la littérature professionnelle dédiée. Si les 4 premiers semblent effectivement correspondre et donc permettre de qualifier le coaching de mode managériale, il n'en est pas de même pour le cinquième.

I.1. Un phénomène de contagion sociale, source de progrès.

Le phénomène de contagion sociale qui caractérise une mode managériale peut d'abord s'apprécier pour le coaching par le développement quantitatif de la littérature dédiée (Figure 1). Entre 1992 et 2008, dans le seul contexte francophone 48 maisons d'édition ont publié progressivement 121 ouvrages qui affichent en couverture le mot *coach* ou un terme de la même famille (*coach, coachez, coaché...*). De ce décompte sont exclus les ouvrages consacrés au coaching décoration, bonheur, spirituel, forme physique, scolaire, sexuel, écolo, astrologique, cerveau, santé, cuisine ou famille. En revanche, à côté des nombreux ouvrages coaching liés au management, les livres relatifs au développement personnel (*life coaching* ou *auto coaching*) ont été conservés, dans la mesure où un lien explicite était fait avec le développement professionnel, la carrière ou l'apprentissage comportemental.

¹ Au delà d'une dimension argumentative propre qui ressort de la littérature coaching (Persson, 2007 ; Vernazobres, 2009), les fédérations professionnelles tendent elles aussi à constituer un tout via les chartes qu'elles promeuvent (Persson, 2008) et à absorber ainsi les diverses déclinaisons possibles de cette pratique.

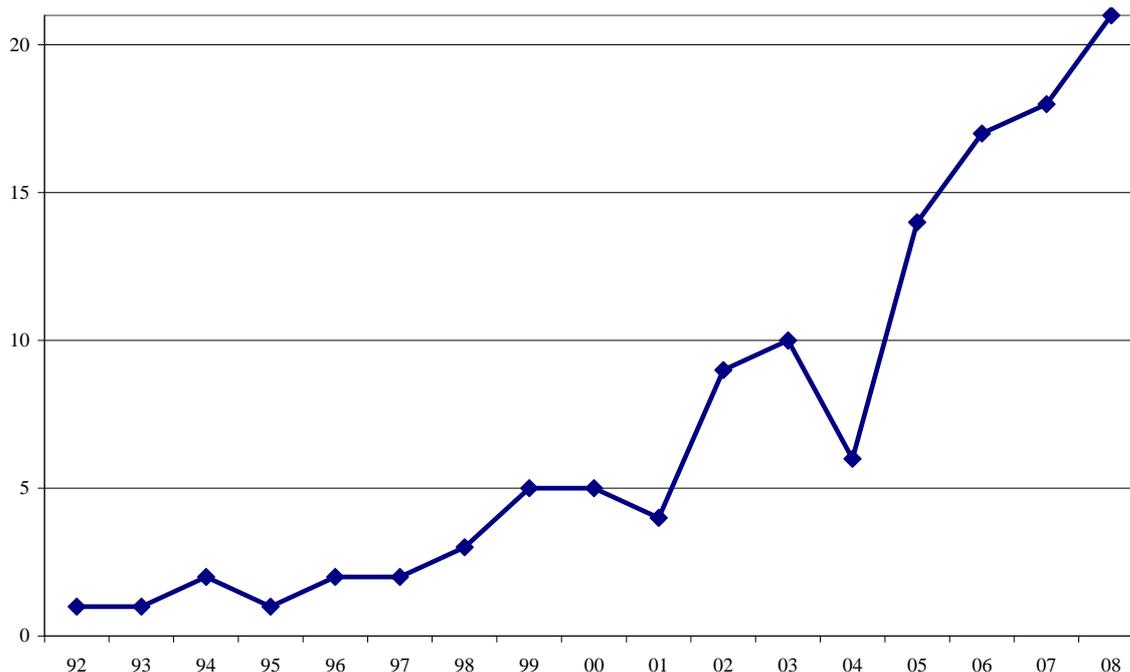


Figure 1 : la production annuelle croissante d'ouvrages coaching en français

Au-delà de cette croissance aux allures de courbe exponentielle pour les publications dédiées au coaching, le phénomène de contagion d'une mode s'explique en particulier par son caractère original, source de progrès. Sur ce plan, le coaching revendique une dimension humaine, voire « humaniste ». « *La personnalité est un outil* » déclare Lefrançois (2009, p. 59), en assimilant personnalité, connaissance de soi et réflexivité. Ainsi cette dimension que l'on pourrait qualifier d' « incarnée » navigue dans la littérature dédiée de diverses manières. La portée autobiographique de certains auteurs signale l'envergure humaine, voire héroïque du métier de coach. Ainsi Labruffe (2008, p.VII-XXII) offre son « *journal d'un coaché en campagne* ». Pettersson (2005, p. 27-28) narre son histoire dans une banque ; il en est de même pour Richet (2005, p. 20-37) à la SNCF. Ensuite le coach se veut homme de dialogue (Delivré, 2002 ; Baudier, 2004 ; Caudron, 2006), prenant volontiers l'habit socratique, dans une perspective plus romanesque qu'historique pour l'ouvrage de Vitte-Balanchard (2010) mais avec la caution de la ministre de l'économie actuelle (Christine Lagarde) qui préface le

livre édité dans la catégorie « roman d'entreprise ». Pour autant, l'étude de cas peut également être convoquée pour élargir encore la portée du coaching, sur le registre de l'exemplarité. Un cas de coaching emprunte alors aussi bien au reporting qu'au film à épisodes (Souweine *et al.*, 2009 ; Labruffe, 2008 ; Zuili, 2008, de Bourmont 2005 ; Foulard, 2007 ; Cerf et Devienne, 2008). Un livre récent intitulé *L'Art de coacher* comporte 100 pages dans une partie intitulée : *Les mains dans le cambouis – des cas pratiques inoubliables* (Blanc-Sahnoun, 2006, p. 141-242).

I.2. Une innovation rationnelle et fonctionnelle

Carson *et al.* sont en accord avec la définition d'Abrahamson (1996) qui conçoit les modes managériales comme « *des croyances collectives, relativement transitoires, répandues par des fabricants de mode, à propos d'une technique managériale qui mène au progrès en faveur d'un management rationnel* ». Ce dernier rappelle les deux critères, nouveauté et rationalité, mis en exergue par Meyer et Roman (1977) quand ils expliquent l'adoption des outils par les managers.

Au-delà des nombreuses déclinaisons possibles sur le registre des outils de la profession (voir notamment Delivré, 2002 ; Lefrançois, 2009), les deux techniques plébiscitées par les coachs empruntent au champ des méthodes de communication interpersonnelle. Ce sont la PNL (programmation neuro-linguistique) et l'AT (Analyse transactionnelle) (Persson, 2006).

Écoutons l'enthousiasme de Delivré pour l'AT (2002, p 158) : « *Je crois sincèrement que l'AT est l'approche la plus solide, la plus cohérente et la plus complète pour le coaching. (...) Théorie de la personnalité et des relations humaines, l'AT a une spécificité : elle émet l'hypothèse que la structure psychologique d'un individu se révèle à partir de la façon dont il communique avec autrui, et qu'un changement personnel se traduit par de nouveaux modes transactionnels. Créée par le psychiatre américain Eric Berne (1910-1970) après la seconde*

guerre mondiale, l'AT a été fortement enrichie par les apports de ses continuateurs : Schiff, Goulding, Fanita English, Karpman, Steiner »

Même démarche chez Ortega (1998, p. 50-51) pour la PNL : *« La programmation neuro-linguistique est née aux Etats-Unis dans les années 70-80. Les fondateurs, John Grinder et Richard Bandler, se sont rencontrés en Californie au début des années 70. Grinder était alors professeur de linguistique à l'Université de Santa Cruz, et co-auteur d'un livre sur la grammaire transformationnelle. Bandler, ancien informaticien, spécialiste des ordinateurs, était psychothérapeute, formé à la Gestalt thérapie par Fritz Perls. Ils décidèrent de créer pour la psychothérapie ce que les linguistes avaient fait pour le langage : un modèle opérationnel. Ils ont donc étudié les savoirs de grands thérapeutes. Milton H. Erickson, créateur de l'hypnose conversationnelle et des thérapies brèves stratégiques, Fritz Perls, fondateur de la Gestalt, Virginia Satir et Salvador Minuchin de la Thérapie Familiale, Bob et Mary Goulding de l'Analyse Transactionnelle ».*

I.3. Une source de performance organisationnelle, matérielle ou symbolique.

« La démarche de coaching est une démarche de progrès visant à améliorer le rendement et l'efficacité personnelle » déclare la coach Eléna Fourès (2004, p. 13) couplant les notions de performance et de progrès. Le progressisme est cette croyance qui établit que la marche même de la civilisation ou de l'histoire constitue un mouvement ascendant et irrésistible qui va du moins bien vers le mieux ou le meilleur. Il en serait ainsi pour le coaching : *« Le coaching aide à penser plus clairement, à être plus éveillés, plus excités par les perspectives que nous offre l'avenir ; il aide à vivre avec plus d'optimisme et plus d'espoir pour accueillir le futur. Dans ce cadre-là, dans cet état d'esprit, nous pourrions alors créer le futur que nous désirons. [...] Le coach nous permet de devenir l'auteur de notre propre vie et d'en écrire nous-mêmes les différents chapitres passionnants »* (Hévin et Turner, 2002, p.38-39). Nous observons

comment le fantasme de la maîtrise du futur s'associe au progressisme ; en cela, le coaching est une technologie qui permet, mécaniquement, de prendre en main son destin et d'être « maître et possesseur » de sa propre nature.

De surcroît, les coachs jouent également la carte du messianisme : hors du coaching, il n'y aurait point de salut pour les managers. Les coachs se veulent les porte-paroles d'un message qu'ils qualifient d'humaniste (car prenant en compte l'homme, son potentiel et sa richesse). Ils peuvent notamment se considérer comme les sauveurs des dirigeants et des managers. Lisons plutôt : « *L'accompagnement ne relève plus du luxe ou du narcissisme, il devient nécessité. La devise : être coaché ou disparaître !* » (Higy-Lang et Gellman, 2002, p.74). Renaud-Boulart (2008) consacre un chapitre (p. 21-26) au témoignage de Bertrand Martin, le PDG sauveur de Sulzer. Parmi de nombreux récits issus du monde sportif, Bellenger (2003, p. 162-167) offre une interview du coach victorieux Aimé Jacquet. Grâce au coaching, des patrons sauvés peuvent devenir sauveurs pour l'entreprise qu'ils dirigent. Les coachs sont alors présentés comme les agents des changements bénéfiques dont les entreprises ont besoin (Maisons, 1999 ; Moral et Henrichfreise, 2008). Un bouquet d'histoires est proposé avec témoignages de patrons à l'appui pour ORPI, Visual, Schneider, Total, Unilever (FFCP, 2007, p 78-81) ou bien sous forme d'études de cas pour Renault, Socata, 8 à Huit, Boiron, EDF, IBM... (Forestier, 2002).

Ensuite sur le registre symbolique, rappelons qu'une mode est innovante dans la mesure où elle est amnésique : c'est parce qu'elle oublie le passé qu'elle se croit la seule et la plus à même de résoudre un problème, ouvrant sur la rhétorique du salut, comme Case (1999) l'a montré pour le BPR (*business process re-engineering*). Case en s'inspirant du critique littéraire Burke, met alors en évidence la présence de catégories religieuses au sein même du discours sécularisé. Le coaching pourrait ainsi se présenter comme un outil de salut, comme une technologie de rédemption.

Parmi les illustrations possibles à partir de la littérature des coachs, voici en point d'orgue un texte sur la grandeur « révolutionnaire » de l'homme accompli qui intègre la dynamique du coaching dans sa vie. Ce texte improprement attribué à Nelson Mandela² constitue l'épilogue de l'ouvrage de Colonna (2002, p. 177) : « *Notre peur la plus profonde n'est pas d'être nul ou incapable. Notre peur la plus profonde, c'est d'être puissant au-delà de toute mesure. C'est notre lumière, pas notre ombre qui nous effraie le plus. Nous nous demandons : « Qui suis-je pour être brillant, talentueux, génial ? ». Mais la vraie question devrait dire : « Qui êtes-vous pour ne pas l'être ? » Vous êtes un enfant de Dieu. Rester dans votre école maternelle n'offre aucun service au monde d'aujourd'hui. Il n'y a rien de saint ou d'illuminé à vous rétrécir et à vous cacher pour ne pas insécuriser votre entourage. Nous sommes nés pour manifester la gloire de Dieu en nous. Ce n'est pas seulement donné à certains, c'est en nous tous. Quand nous laissons briller notre lumière, les autres ressentent inconsciemment la permission de faire de même. Quand nous nous libérons de notre peur, notre présence libère automatiquement les autres ».*

I.4. Le désir de résoudre une déficience existante ou de capitaliser sur une opportunité

Une mode managériale est motivée par le désir de résoudre une déficience ou de capitaliser sur une opportunité d'amélioration de nature prospective selon Carson *et al.*, constituant dès lors une valeur ajoutée potentielle spécifique. Sur ce registre, Abrahamson (1996) décrit le cycle de production des modes managériales en quatre phases : création, sélection, développement, dissémination. L'auteur précise que, dans la phase de diffusion, le récit de la mode doit répondre à deux interrogations, celles de l'utilité et de l'exclusivité : quels objectifs permet-il d'atteindre ? Pourquoi utiliser cette mode-ci plutôt qu'une autre ?

² Ce texte provient en fait d'un ouvrage d'une célèbre prédicatrice américaine Marianne Williamson (1993, p. 188).

Les procédés rhétoriques utilisés sont alors de deux types : le premier procédé consiste à pointer du doigt le hiatus entre la performance actuelle et celle escomptée ; le constat peut se faire d'une manière dramatique, faisant appel au registre des émotions, ou alors de façon plus scientifique, à la lumière de la raison. Le ressenti peut devenir effectivement dramatique. Ainsi le compte-rendu du suicide d'un de ses coachés est ainsi introduite par Blanc-Sahnoun (2006, p. 7-37) : «*Mon ambition en commençant par le récit d'un coaching « extrême » est de faire sentir ce que c'est et ce qui s'y passe, à travers des histoires et des émotions* » (p. 22). Ce double registre du ressentir et du faire apparait nettement dans les deux versants identifiés par le coach américain Rosinski (2003 ; 2009 pour la traduction française). Le *doing side* se positionne au service de la performance professionnelle, tandis que le *being side* se positionne au service de la croissance personnelle.

Le second procédé consiste à faire admettre que la technique considérée est la plus apte à atteindre un objectif central. Ici encore, les méthodes peuvent varier : descriptions d'opérations réussies, démonstrations théoriques, études empiriques. Exit le management de Taylor ou la pensée de Descartes souvent présentés comme des contremodèles (Persson, 2007). Ainsi le manager doit se transformer pour devenir un *manager coach*³ et reléguer les vieilles techniques de motivation au profit du coaching nouveau (Albert et Emery, 1999) prolongeant dès lors la dimension humaine du coaching pour l'appliquer au management actuel.

I.5. Un caractère transitoire ou éphémère

En dernier lieu, la question reste ouverte quant à savoir si le coaching est un phénomène transitoire ou s'il a vocation à se pérenniser dans le paysage managérial. Nous pourrions

³ Les principaux auteurs parmi ceux qui se positionnent explicitement en faveur du coaching exercé par le manager : Cruellas, 1993 ; Leleu, 1995 ; Debordes, 1996 ; Bernole, 1997 ; Kinlaw, 1997 ; Longin, 1998 ; Albert et Emery, 1999 ; Drolet, 1999 ; Mercier 1999 ; Gautier et Vervisch, 2000 ; Stacke, 2000 ; Bacal, 2001 ; Moyson 2001 ; Eaton et Johnson, 2002 ; Noyé, 2002 ; Gendron et Faucher 2002 ; Desponds, 2003 ; Goudsmet et al. 2003 ; Caudron, 2006 ; Cleenewerck, 2006 ; Holpp, 2006 ; Baudier, 2007 ; Renaud-Boulart, 2008.

croire de prime abord qu'une phase d'institutionnalisation et de stabilité vienne prendre le relais de la profusion anarchique des débuts (fédérations professionnelles, écoles de formation, colloques dédiés...) Toutefois, si le succès d'une mode repose sur le sentiment psychosociologique d'appartenance et de sécurité, comme l'avance Sandra Bellier-Michel (1997), alors nous pouvons anticiper la perte de confiance des dirigeants dans un coaching à l'origine élitiste, dans la mesure où le coaching s'adresse désormais à une large partie de la population managériale avec ce que certains appellent le coaching de deuxième génération ou le coaching pour tous. Paradoxalement, le succès et l'expansion du coaching seraient en train de signer son possible arrêt de mort en tant que procédure *a priori* réservée à une élite responsable (Rappin, 2005).

Par ailleurs, ce caractère transitoire de la mode managériale est positionné par Carson *et al.* comme conséquent à une absence de recherche pour venir appuyer son utilité ou sa légitimité sur la durée. C'est pourquoi il semble intéressant de prendre en compte le recensement des travaux empiriques conduits au sein de la communauté académique entre 2003 et 2008 (Persson, 2009). Il apparaît que la dimension qualitative et exploratoire des travaux conduits ne permet pas de mesurer clairement la performance apportée par le coaching. En revanche les travaux s'intéressent à d'autres objets : fonctionnement, régulation, jeux de pouvoir, rôle organisationnel, le plus souvent dans une perspective instrumentale ou bien critique. Aussi malgré leur intérêt intrinsèque, ces recherches proposent des résultats qu'il est difficile de généraliser. En outre, elles sont marquées par l'empreinte disciplinaire ou théorique de l'auteur qui les a conduites. Leurs résultats ne sont donc pas généralisables tout en manifestant un intérêt de la communauté académique pour le coaching.

Ainsi si le coaching, apprécié au travers de la littérature professionnelle dédiée et francophone apparaît satisfaire la plupart des critères qui caractérisent les modes managériales, il semble vouloir s'ancrer sinon durablement, au moins autrement, dans le paysage managérial au

regard des recherches académiques dont il fait l'objet depuis quelques années notamment en GRH. Aussi proposons-nous à présent un autre cadre théorique inexploré pour le coaching, qui est celui du storytelling.

II. LA LITTÉRATURE COACHING A L'ÉPREUVE DU STORYTELLING

La première partie montre que l'approche moderne de la rhétorique des modes managériales permet d'appréhender la mise en récit de la mode, notamment son déguisement en une technologie du salut. Toutefois, si nous sommes désormais capables de comprendre le sens global véhiculé par la littérature coaching, nous restons désarmés devant la multiplicité des discours et des histoires qui illustrent cette littérature, et qui constituent des signes de fragmentation et d'émiettement du coaching. C'est pourquoi il est pertinent de faire appel à l'approche narrative, citée par Calas et Smircich (1999) comme l'une des quatre tendances théoriques postmodernes, à côté des théories féministes poststructuralistes, des analyses post-colonialistes et de la théorie de l'acteur-réseau. Cette approche narrative postmoderne constitue l'ancrage théorique de la deuxième partie : nous nous intéresserons plus particulièrement au storytelling du coaching, c'est-à-dire aux multiples histoires que les différents acteurs racontent au sujet de cette pratique.

Boje (1991) définit les organisations comme des « systèmes de storytelling » : en d'autres termes, les histoires racontées et perpétuellement réinterprétées constituent le moyen privilégié de créer du sens dans les organisations. Comment qualifier ces histoires ? Boje (2006) rassemble les quelques contributions en matière de storytelling ce qui lui permet d'identifier 5 points clés (*insights*) mis en relief par la littérature académique :

- il est impossible de maintenir un monopole de la narration des histoires (Bryant et Cox 2004, p. 580 citant Oswick & Keenoy, 2001, p. 224) ;

- la construction des histoires est un processus incrémental, en renouvellement continu (Barry & Elmes, 1997 ; Boje, 1991 ; Gabriel, 2000 ; Skoldberg, 1994) ;
- la cohérence et la rationalité des histoires sont limitées (Boje, 1991 ; Czarniawska, 1994) ;
- le storytelling n'émane pas d'un seul lieu et se manifeste à différents niveaux organisationnels (Boje, 1995 ; Czarniawska, 1997) ;
- la version officielle de l'organisation se heurte à des versions parallèles (par exemple pour Disney, voir Boje, 1995, 2000 ; Brannen, 2004 ; Van Mannen, 1991).

Dans quelle mesure les discours écrits des coachs sont-ils en adéquation avec les cinq enseignements cités ci-dessus ? Pour répondre à cette question, chacun des 5 points est résumé puis appliqué à la littérature coaching. Cette application est illustrée par de nombreux exemples. L'enjeu est de pouvoir valider *in fine* la pertinence d'un recours au storytelling pour comprendre les discours consacrés au coaching.

II.1. Il est impossible de maintenir un monopole de la narration des histoires : les organisations qui adoptent la logique de la « voix unique » en faisant le choix du monologue, se trouvent rapidement confrontées à l'émergence de contre-histoires.

- Un ensemble d'acteurs intervient avec des ressorts de légitimité et de finalité variés pour raconter le coaching. Si les praticiens coachs sont majoritaires et parlent au nom de leur expérience, ils peuvent également se positionner en tant que représentants institutionnels. Ainsi Lefrançois (2004 ; 2009) est le Président de Coach Up affiché comme le leader européen de la formation des coachs ; Arrivé (2004 ; 2006) est administrateur de la SFCoach. D'autres coachs s'appuient sur leur proximité avec les sphères RH ou dirigeantes et le font

savoir. Ainsi Charlotte Duda préface le livre de Pettersson (2005) en tant que Présidente nationale ANDCP⁴.

- Les consultants coachs externes qui sont les plus nombreux, doivent compter avec les coachs internes, salariés de l'organisation dans laquelle ils interviennent (Pettersson, 2005 ; Richet 2005). Par ailleurs les adeptes du *manager coach* considèrent la pratique du coaching comme une déclinaison du travail du manager. Ils s'opposent aux tenants d'un coaching externe (Arrivé et Frings-Juton, 2004 ; Malarewicz, 2003) et individuel (Malarewicz, 2003 ; Blanc Sahnoun, 2006), même si les ouvrages dédiés au coaching d'équipe commencent à se manifester (Cardon 2003 ; Giffard et Moral, 2007 ; Hévin, 2008).

- Cet ensemble professionnel est challengé à partir de 2002 par des journalistes qui enquêtent sur le coaching (Forestier, 2002 ; Guinochet et Durieux, 2006⁵ ; Darmon 2007), des journalistes devenus coach (Soria, 2005 ; Carlin, 2006), des coachs qui endossent le statut d'enquêteur et mènent leurs propres investigations (Vergne-Cordonnier, 2003 ; Arrivé et Frings-Juton, 2004 ; Fourès 2004).

- A partir de 2005, les académiques mêlent leur voix à celles des praticiens. Ils analysent les pratiques coaching sur un mode critique (Dufau et Perdriset, 2005 ; Rappin, 2005 ; Gori et Le Coz, 2006 ; Guillaume, 2009). Certains se veulent rassembleurs, unissant la voix du consultant et du chercheur (Emmenecker et Rafal, 2004 ; Angel et Amar, 2005 ; Lenhardt et Persson 2006 ; Desgraupes et Morin, 2007).

II.2. La construction des histoires est un processus incrémental : ce processus comprend d'incessants ajustements intégrant les nouveaux événements et les anciennes histoires.

- La littérature coaching s'adapte au contexte environnemental et aux événements. A partir de 1998, on note une augmentation de la production (figure 1 en annexe) qui suit la

⁴ Association nationale des DRH français.

⁵ Guinochet est journaliste mais pas Durieux.

victoire de l'équipe de France associée au coach Aimé Jacquet. En 2001, Chavel remet en cause explicitement le rôle des conseils experts au profit du coaching en s'appuyant notamment sur le scandale financier Enron et l'histoire de la faillite Andersen.

- De façon plus générale, le coaching apparaît comme une alternative potentielle non seulement au conseil mais également à la formation comportementale en entreprise ou à la psychothérapie avec le *Life coaching*. Ce glissement permet un effet *reloockage* pour des techniques de développement personnel qui s'associent à la littérature coaching : l'ennéagramme (Longin, 1998 ; Van Berkel, 2005), l'analyse transactionnelle (Chernet, 2009), la PNL (Fourès, 2003 ; Thiry, 2008 ; Dilts, 2008), la Process Communication (Dusollier 2006 ; Collignon et Legrand 2006).

- Enfin des racines historiques et/ou traditionnelles sont également volontiers revendiquées : Socrate et la maïeutique, Ulysse et ses voyages homériques, Jésus et ses paraboles, Lao Tseu et ses préceptes sont rapidement et commodément importés⁶.

II.3. La cohérence et la rationalité des histoires sont limitées : ces dernières ne sont pas nécessairement organisées au sein d'un scénario comprenant un début, des développements et une fin ; leur composition n'est pas symphonique (elles ne forment pas un tout), mais rhapsodique (elles sont fragmentées).

- Les livres coaching participent au positionnement des fédérations professionnelles et des nombreuses écoles de formation au coaching permettant de promouvoir des chartes, une déontologie, des processus de certifications et de supervision. La SFCoach (Société française de coaching) née en 1997 publie un livre collectif suite à un colloque sur le coaching, considéré comme un phénomène de société (2005). La FFCP (Fédération francophone de coachs professionnels) édite un manifeste sur les bonnes pratiques d'un coaching

⁶ Voir à ce sujet l'analyse bibliométrique de Persson (2006)

professionnel (2007). L'Académie du coaching, école de formation au coaching est promue par Souweine *et al* (2009) avec un livre intitulé *Coacher pour la première fois*. Cette promotion se fait sous l'égide d'une collection intitulée *Le métier de coach* aux Editions d'Organisation, sous la direction de François Delivré, co-fondateur de l'Académie du coaching⁷.

- Plus récemment une volonté de compilation se manifeste avec des ouvrages qui s'intitulent *dictionnaire* (Angel et al., 2007 ; Cardon, 2009), *grand livre* (Bournois *et al.* 2008), *bible* (Lefrançois, 2009). L'ensemble témoigne d'une histoire du coaching qui procède de l'accumulation en strates de savoirs au risque de la division en branches, voire en chapelles.

- Il convient de souligner également la production de fascicules de synthèse, pour lecteurs pressés ou étudiants, dans des collections de synthèse établies : PUF Que sais-je ? (Angel et Amar, 2005), Psychologie 128 chez Armand Colin (Moral et Angel, 2006 ; Giffard et Moral, 2007 ; Moral et Henrichfreise, 2008) et les tops de Dunod (Brasseur, 2009).

II.4. Le storytelling n'émane pas d'un seul lieu : il est « pluri-topique » et se produit, au même moment, en plusieurs endroits. D'ailleurs, le lieu influence l'expérience et le sens de l'histoire.

- Avant la France, l'Amérique du Nord et le monde anglo-saxon ont produit de nombreux livres sur le coaching (Hudson, 1999 ; Parsloe et Wray, 2001). L'ensemble des ouvrages francophones intègre des auteurs de différentes nationalités et cultures associées. Ainsi près de 20% des ouvrages ne sont pas français d'origine. 14 sont traduits parce qu'ils sont américains (Kinlaw, 1997 ; Bacal, 2001 ; Holpp, 2006 ; Mumford, 2007 ; Sugars, 2007 ; Dilts, 2008), anglais (Whitmore, 1994 et 1998 ; Eaton et Johnson, 2002 ; Ardui et Wrycza,

⁷ Trois autres ouvrages sont accueillis dans cette collection : Cannio et Launer, 2008 ; Chernet 2009 ; Hadjadj, 2010.

2009 ; Rosinski, 2009), australien (Grant et Green, 2001), néerlandais (Van Berkel, 2005) ou allemand (Meier, 2006). Par ailleurs 7 ouvrages sont issus de la francophonie parce que canadiens (Drolet, 1999 ; Mercier, 1999 ; Ringuette, 2000 ; Gendron et Faucher, 2002), belges (Goudsmet et al. 2003, Thiry, 2008) ou suisse (Fagioli, 2002).

- Par ailleurs la production coaching emprunte à différents mondes. Outre les sphères du management et du comportement largement représentées, il convient de noter les références sportives (Whitmore, 1994 ; Bellenger, 2003 ; Baqué, 2007), commerciales (Debordes, 1996 ; Bernole, 1997 ; Baudier, 2007) mais également la présence de la psychiatrie (Albert et Emery, 1999 ; Malarewicz, 2003), et celle des arts martiaux (Ortega, 1998, Stacke, 2000).

- L'histoire du coaching est d'abord et principalement conduite par les praticiens et leurs fédérations. Les académiques se positionnent seulement ensuite, à partir de leurs référents théoriques antérieurs (sociologie, psychanalyse, psychologie).

II.5. Les histoires officielles se heurtent à des versions parallèles : il existe des contre-histoires, qui relatent les zones d'ombres et les *dark sides* de l'organisation. Ces contre-histoires sont conçues par des parties prenantes internes et externes.

- Les parties prenantes externes peuvent se montrer satiriques. Gori et Le Coz (2007) fustigent dans *L'empire des coachs* la nouvelle forme de *contrôle social* que promeut le coaching. La bande dessinée de Faucher et Bercovici (2006) utilise le canal de l'humour avec *Les entretiens singulier de Job et Coach*.

- Pour découvrir ce qui est appelé *l'arrière boutique du coaching*, le livre *La Face cachée du coaching* propose en couverture *40 expériences décryptées* par Desgraupes et Morin (2007), respectivement coach et sociologue universitaire. L'ouvrage propose *la première analyse à 360 ° de ce nouvel outil* en mêlant les voix des *responsables RH, Managers, Coachs* de façon à présenter un éventail complet.

- La contestation peut venir de l'intérieur même de la sphère professionnelle coaching. Ainsi le coach de dirigeant, Thierry Chavel (2001) propose de démystifier le coaching pour *réenchanter le management* dans un traité qui se veut à la fois pamphlétaire et opérationnel. De son côté, la coach Elena Fourès intitule son livre *Petit traité des abus ordinaires* en 2004 et jette ainsi *un pavé dans la mare du coaching en France*, juste après avoir produit un ouvrage orthodoxe d'inspiration PNL en 2003.

Pour conclure cette deuxième partie, il semble pertinent d'appliquer les 5 points clés soulignés par Boje (2006) sur le storytelling pour caractériser la littérature professionnelle du coaching francophone. En effet, le storytelling, par le fait même de raconter des histoires, permet de comprendre les récits des coachs au-delà d'une simple participation à une mode managériale. Ce qui se joue dans les livres dédiés au coaching, peut être regardé comme un combat pour la détention de l'histoire dominante, cette histoire qui deviendra officielle et légitime, et qui, de ce fait, sera en position d'édicter des normes de réflexion et d'action. Or, cette volonté se heurte toujours à des dissidences : autres expériences, autres succès, constats d'échecs, propositions d'alternatives... Autant d'histoires parallèles écrites « avec », « à côté », « contre »...et qui font de l'histoire officielle du coaching (voire même des histoires officielles) un équilibre passager et bien fragile : « *It [storytelling] is having historicity and the struggles over different memories and ways of forgetting. It is a struggle between those with power and those marginal to power* » (Boje, 2006, p.219)

III. DISCUSSION

Notre communication met en évidence la divergence des interprétations, par rapport à une même littérature professionnelle, lorsque deux cadres théoriques différents sont mobilisés.

Toutefois, la divergence, dans notre cas, est une différence paradigmatique : en effet, le cadre théorique des modes managériales propose une lecture moderne de la littérature coaching, alors que le storytelling nous dote de lunettes postmodernes. Commençons alors par définir modernité et postmodernité avant de voir comment elles s’incarnent dans les deux cadres théoriques.

III.1 Modernité et postmodernité : approche comparative

Cooper et Burrell (1988) affirment que le débat en sciences humaines met en scène deux positions épistémologiques bien tranchées : le modernisme et le postmodernisme. Nous répertorions les caractéristiques de ces deux paradigmes dans le tableau suivant :

	MODERNITE	POSTMODERNITE
Ontologie	Sujet	Identités fragmentées
	Unité	Multiplicité
Temporalité	Progrès	« Innocence du devenir »
	Origine	« Différance »
Epistémologie	Causalité classique	Causalité systémique (complexité) ou hasard

Régime de narrativité	Grands récits (référentialité)	Petites histoires (auto-référentialité)
	Rationalité (politique)	Emotion (esthétique)

Tableau 1 : Tableau comparatif de la modernité et de la postmodernité

La modernité est ce moment de l'histoire où l'homme se découvre comme Sujet, c'est-à-dire comme fondement du monde (Heidegger, 1971). Le geste métaphysique est celui de Descartes qui, dans les *Méditations Métaphysiques*, n'hésite à poser l'essence l'ego avant celle de Dieu. Il ouvre ainsi la voie à toutes les philosophies du sujet : morale et esthétique (Kant), politique (Hobbes), épistémologique (Comte). Le sujet moderne est doté d'une capacité particulière, la raison en tant qu'outil de calcul ou intelligence spéculative : voilà pourquoi il se conçoit comme Origine et source de progrès (comme l'attestent les philosophies de l'histoire et leurs grands récits politiques). Le paradigme épistémologique est celui de la physique classique dans laquelle la découverte de la causalité linéaire garantit la vérité scientifique.

La postmodernité, quant à elle, souhaite en finir avec toute forme de fondement métaphysique, héritage platonicien trop pesant, y compris avec la figure du Sujet : à l'unité spéculative de celui-ci, elle privilégie des identités fragmentés et des multiplicités ; c'est par exemple le cas des « machines désirantes » de Deleuze et Guattari (1972, 1980). Comme Maffesoli (2002) le souligne, ce n'est désormais plus la raison politique qui structure l'être-au-monde, mais bien la sensibilité esthétique. L'homme postmoderne ne gouverne plus le monde par la raison, et ne croit plus un une irrésistible marche vers le plus et le mieux. Les

« grands récits » (Lyotard, 1979) cèdent désormais la place à la singularité des petites histoires qui n'ont d'autres buts que de se justifier elles-mêmes (auto-référentialité).

III.2. Modes managériales et Storytelling : figures de la modernité et de la postmodernité

Revenons alors aux cadres théoriques que nous avons mobilisés. En quoi l'approche par les « modes managériales » peut-elle être dite moderne ? En quoi le storytelling peut-il être qualifié de postmoderne ?

Si l'on suit les théoriciens de la mode managériale, nous devons tout d'abord considérer le coaching comme un tout unifié, comme un Sujet. Nul ne met en doute que le mot « coaching » renvoie bien à une réalité, qu'il possède une référence dans la réalité, et que cette référence soit identifiable. Ce qui permet, par ailleurs, aux théoriciens de rechercher l'Origine des modes managériales qu'ils perçoivent dans la figure des consultants (Williams 2004). En outre, Abrahamson (1996), lorsqu'il détaille le cycle de vie des modes managériales, adopte une posture organiciste : elles passent par les quatre phases de création, sélection, développement et dissémination. Nous retrouvons là la temporalité linéaire de la modernité qui tente de donner un sens progressif (voire progressiste) à l'histoire. Enfin, les théoriciens de la mode managériale utilisent volontiers les références néo-institutionnalistes et expliquent l'adoption des modes managériales par leur isomorphisme aux normes de l'environnement : c'est là introduire un raisonnement de causalité linéaire.

Le storytelling, quant à lui, s'inscrit dans une perspective postmoderne. Toute pratique n'existe qu'à travers des textes, parlés et écrits, et ne renvoient pas à une référence réelle. C'est pourquoi l'analyse du coaching est équivalente à l'analyse de ses discours et de sa littérature. Cette thèse de textualisation du monde de l'action humaine (Ricoeur, 1998) a pour corollaires d'une part l'impossibilité de considérer le coaching comme une unité et d'autre

part la nécessaire prise en compte des multiples textes et de leurs rencontres. Le storytelling doit conduire à une géopolitique des textes : comment s'agencent-ils ? Se rencontrent-ils (par exemple la littérature professionnelle et la littérature académique) ? Et si oui, sur quel mode : coopération, compétition, jeu de pouvoir... ? D'où viennent les textes (coachs, formateurs de coachs, associations, universitaires...) ? Dès lors, nous ne pouvons plus, devant la multiplicité de ces textes, nous mettre en quête de l'Origine du coaching, ni anticiper sur l'évolution de cette pratique d'accompagnement.

III.3. Conclusions et pistes de recherche

Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette comparaison ? Une première solution consisterait, comme la littérature semble l'indiquer, à trancher nettement entre modernité et postmodernité : la première permettrait de préserver l'approche rationnelle et scientifique, la seconde inviterait à prendre en compte la finitude humaine et les réserves à émettre vis-à-vis d'hypostases telles que la Vérité, le Sujet, la Raison... Toutefois, nous envisageons moins cette dualité dans une perspective synchronique (qui ne peut aboutir qu'à l'affrontement et au choix péremptoire d'une position) que diachronique qui impose de considérer la nécessaire sédimentation des « couches historiques » : si la postmodernité, comme son nom l'indique, intervient après la modernité, ce n'est pas en tant que substitut de cette dernière, mais comme son prolongement. En d'autres termes, la postmodernité n'élimine pas la modernité, elle ne fait pas table rase de son passé ; bien au contraire, elle repose sur les mêmes catégories que la modernité dont elle radicalise l'immanence jusqu'à la dissémination.

Comment lire alors la littérature « coaching » ? Dans une double dimension moderne et postmoderne. En effet, l'approche par les modes managériales insiste sur la rhétorique du salut contenue dans leurs discours ; et c'est bien le cas des ouvrages écrits par des coachs

professionnels, quelque soit leur pratique (PNL, AT, Gestalt...) ou leur association. Par ailleurs, le storytelling met en exergue la bataille pour l'édification des normes de légitimité du coaching : le discours dominant est celui qui sera en mesure de légitimer, ou non, les autres discours. C'est pourquoi des enquêtes, de nature qualitative, doivent venir compléter les enseignements de cette communication : étude ethnographique de la vie des associations de coaching, étude des représentations des diverses parties prenantes du coaching, étude des points de rencontre entre les discours professionnels et universitaires, étude culturelle comparée du coaching en France et dans d'autres pays.

CONCLUSION

La présente communication insiste sur la possibilité d'adopter deux grilles théoriques et deux regards différents pour rendre compte des discours produits au sein des ouvrages consacrés au coaching. Le premier, moderne, considère le coaching comme une pratique clairement identifiée, suivant un cycle de vie commun à l'ensemble des modes managériaux ; il permet par ailleurs de souligner la présence de procédés rhétoriques propres à ces dernières, et particulièrement ceux visant à faire du coaching une technologie du salut managérial. Le second regard prend son point d'appui dans l'approche narrative postmoderne et le storytelling. Il permet de porter une attention plus forte à la fragmentation des discours du coaching : cette multiplicité révèle en fait une lutte des histoires pour détenir la légitimité du coaching. De même qu'une organisation, le coaching est constitué d'histoires officielles et de contre-histoires, de volontés d'hégémonies et de résistances, d'interprétations et d'oublis. Ces récits multiples contribuent à lui donner une stabilité précaire, susceptible d'être remise en cause par l'avènement de nouvelles histoires ou de nouvelles interprétations d'histoires anciennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1991) "Management fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abrahamson E. (1996). « Management fashion », *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- Abrahamson E. (1997), "The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of longwaves, labor unions, and turnover, 1875-1992", *Academy of Management Journal*, 40: 491-533.
- Abrahamson E. & Fairchild G. (1999) "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes", *Administrative Science Quarterly*, 44: 708-740.
- Aldag R. J. (1997), "Moving sofas and exhuming woodchucks on relevance, impact, and the following of fads", *Journal of Management Inquiry*, 6: 8-16.
- Albert É. et Emery J.-L. (1999), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Éditions d'Organisation
- Angel P. et Amar P. (2005), *Le coaching*, P.U.F., Que-sais-je ?
- Angel P., Amar P., Devienne É. et Tencé A. (2007), *Dictionnaire des coachings*, Dunod.
- Ardui J & Wrycza P. (2009), *Les quatre clés de l'accomplissement Une démarche de coaching pour conjuguer performance et alignement*, InterEditions traduit de *When Performance Meets Alignment - A Compass for Coaching and Mentoring*, Authors onLine.
- Arrivé J.-Y. (2006), *Le coaching en 60 questions*, Retz.
- Arrivé J.-Y. et Frings-Juton I. (2004), *Maîtriser le coaching*, Liaisons.
- Bacal R. (2001), *Améliorer les performances de son équipe, coaching motivation évaluation*, Maxima, traduit de *Performance Management*, McGraw, Hill Companies, 1999.
- Baqué C. (2007), *Le coaching des acteurs sportifs*, Chiron.
- Barry D. & Elmes M. (1997), "Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, 22: 429-452.
- Baudier M. (2007), *Je coache mes vendeurs avec succès*, Maxima.
- Bazin P. et Doridot J. (2006), *Petit manuel d'auto-coaching*, InterEditions.
- Bellenger L. (2003), *Comment manager les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise*, ESF.
- Bernole A. (1997), *Le coaching des vendeurs*, Éditions d'Organisation.
- Blanc-Sahnoun P. (2006), *L'Art de Coacher*, InterEditions.
- Boje D.M. (1991), "The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje D.M. (1995), "Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 4, 997-1035.
- Boje D. M. (2006), "Pitfalls in Storytelling Advice and Praxis", Book Review Essay, *American Management Review*, Vol. 31, N°1, 218-225.
- Brannen M. Y. (2004), "When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness", *Academy of Management Review*, 29: 583-606.

- Brasseur M. (2009), *Le coaching en entreprise*, Dunod.
- Bryant M., & Cox J. W. (2004), "Conversion stories as shifting narratives of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 17: 578-592.
- Burell G. et Cooper R (1988), « Modernism, postmodernism and organizational analysis : an introduction », *Organization Studies*, 9/1, 91-112.
- Calas M.B. et Smircich L. (1999), "Past postmodernism ? Reflections and tentative directions", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No 4, 649-671.
- Caleche S. & Lilien G. L. (1986), "Applications of innovation diffusion models in marketing" in V. Mahajan & Y. Wind (Eds.), *Innovation diffusion models of new product acceptance: 235-279*. Gambridge, MA: Ballinger.
- Cannio S. et Launer V. (2008), *Cas de coaching commentés*, Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Cardon A. (2009), *Dictionnaire commenté du coaching*, Eyrolles Editions d'Organisation.
- Carlin P. (2006), *Comprendre & utiliser le coaching*, France Europe Editions.
- Carson P. P., Lanier P.A., Carson K.D. et Guidry B.N. (2000), "Clearing a path through the management fashion jungle : some preliminary trailblazing", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 6, 1143-1158.
- Case P. (1999), "Remerber Re-engineering? The rhetorical appeal of a managerial salvation device", *Journal of Management Studies*, 36:4, 419-441.
- Caudron L. (2006), *Devenez manager coach ! Les meilleurs outils du coaching pour mieux manager vos collaborateurs*, Éditions d'Organisation.
- Cerf M. & Devienne E. (2008), *Envie de changer pratique et théorie du coaching*, Larousse.
- Chaintron B. (2007), *Coaching, Pour changer avec plaisir*, Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Chavel T. (2001), *Le coaching démystifié Comment réenchanter le management*, Demos.
- Chernet D. (2009), *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Cleenewerck J.-L. (2006), *1000 Questions pour coacher*, EMS.
- Collignon G. et Legrand P. (2006), *Coacher avec la Process Communication Le Process Com coaching*, InterEditions
- Colonna C. (2002), *Intégrez la dynamique du coaching dans votre vie ... ou comment devenir votre meilleur allié*, InterEditions..
- Cruellas P. (1993), *Coaching un nouveau style de management*, ESF.
- Czarniawska B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska B. (2004), *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Gabriel Y. (2000), *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*, London: Oxford University Press.
- Darmon K. (2007), *Devenir coach*, Studyrama.
- Debordes P. (1996), *Le coaching efficace des commerciaux*, Dunod.
- De Bourmont G. (2005), *Et si je me faisais coacher, moi aussi ?*, InterEditions.
- De Chateauevieux A. & Lacaze X. (2008), *Dans l'intimité du coaching*, Demos.

- Deleuze G. et Guattari F. (1972), *Capitalisme et schizophrénie I, L'anti-Œdipe*, Les éditions de minuit
- Deleuze G. et Guattari F. (1980), *Capitalisme et schizophrénie II, Mille Plateaux*, Les éditions de minuit
- Delivré F. (2002), *Le métier de coach*, Éd. d'Organisation.
- Desgraupes P. & Morin J.-M. (2007), *La face cachée du coaching*, Studyrama.
- Desponds J.(2003), *Le coaching quotidien - mieux diriger son équipe tous les jours*, Maxima.
- Dilts R. (2008), *Être Coach De la recherche de la performance à l'éveil*, InterEditions, traduit de *From Coach to Awakener*, Meta Publications, 2003.
- Drolet M. (1999), *Le coaching d'une équipe de travail*, Québec, Les Éditions Transcontinental inc. et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Drucker P., & Davenport T. (1997), « A meeting of the minds », *CIO Magazine*, 19(21): 46-51.
- Dunnette M. D. (1966), « Fads, fashions and folderol in psychology », *American Psychologist*, 21: 343-352.
- Dusollier B. (2006), *Comprendre et pratiquer la Process Communication (PCM) Connaissance de soi, management et coaching*, InterEditions.
- Eaton J. et Johnson R. (2002), *Coacher avec succès*, Mango pratique traduit de *Coaching sucessfully*, London, Dorling Kinderley Limited, 2001.
- Emmenecker A.-P. et Rafal S. (2004), *Coaching mode d'emploi*, Marabout.
- Fagioli M.-C. (2002), *Coaching, vous avez dit coaching ?*, Editions de l'Hèbe, Suisse.
- Faucher X. & Bercovici P. (2006), *Les entretiens singuliers de Job et Coach*, Une bulle en plus.
- Fédération francophone de coachs professionnels (2007), *Agir en coach*, ESF.
- Forestier G. (2002), *Regards croisés sur le coaching*, Éd. d'Organisation.
- Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard.
- Foucault M. (1990), *Les mots et les choses*, Gallimard.
- Foulard A. (2007), *Se former au coaching*, Vuibert.
- Fourès É. (2003), *Comment coacher*, Éditions d'Organisation.
- Fourès É. (2004), *Petit traité des abus ordinaires Un pavé dans la mare du coaching en France*, Éd. d'Organisation.
- Gautier B. et Vervisch M.-O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.
- 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. & Moral M. (2007), *Coaching d'équipe Outils et pratiques*, Armand Colin.
- Gori R. & Le Coz P. (2006), *L'empire des coachs Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel.
- Goudsmet A., Limère L. et Stenier B. (2003), *Attitude Coach*, Bruxelles, Kluwer.

- Grant A. M. et Green J. (2001), *Coachez-vous, 12 étapes pour tout changer*, Pearson Education, traduit de *Coach Yourself, Make Real Change In Your Life*, 2001.
- Guillaume G. (2009), *L'ère du coaching critique d'une violence euphémisée*, Syllepse.
- Guinochet F. et Durieux J.-C. (2006), *Toutes les clés d'un bon coaching*, EFS.
- Guyon G. (2005), *Le coaching pour tous*, Quintessence.
- Hadjadj R.-D. (2010), *Le maketing du coach*, Eyrolles Ed.d'Organisation.
- Hammer M. et Champy J. (2000), *Le re-engineering*, Dunod.
- Heidegger M. (1971), *Nietzsche I*, Gallimard
- Hévin B. et Turner J. (2002), *Manuel de coaching Champ d'action et pratique*, Dunod.
- Higy-Lang C. et Gellman C. (2002), *Le coaching*, Editions d'Organisation
- Holpp L. (2006), *Manager et coacher son équipe*, Maxima, traduit de *Managing Teams*, McGraw-Hill.
- Hudson F. M. (1999), *The Handbook of Coaching*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Jackson B. (1997), "Linking the immediate with the massmediated theatre in organizations: The case for symbolic convergence theory", Paper presented at the 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, Warsaw.
- Kinlaw D. C. (1997), *Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., traduit de *Coaching for Commitment*, Pfeiffer and C°, Jossey Bass, 1993.
- Koselleck R. (1997), *L'expérience de l'histoire*, Seuil.
- Koselleck R. (2000), *Le futur passé. Contributions à la sémantique des temps historiques*, Editions de l'École des Hautes Etudes en Sciences.
- Labruffe A. (2008), *Le coaching gagnant*, La plaine Saint-Denis : AFNOR.
- Lefrançois D. (2004), *Guide pratique du life coaching*, Gualino.
- Lefrançois D. (2009), *La bible du coaching aujourd'hui*, Maxima.
- Leleu P. (1995), *Le développement du potentiel des managers La dynamique du coaching*, L'Harmattan.
- Lenhardt V. (2002), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep, nouvelle édition enrichie, 1ère éd. 1992.
- Lenhardt V. & Persson S. (Dir.) (2006), *Le coaching entre psychanalyse et problem solving*, Eska.
- Longin P. (1998), *Coachez votre équipe Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, Dunod.
- Maffesoli M. (2002), *La transfiguration du politique : la tribalisation du monde postmoderne*, La table ronde
- Malarewicz J.-A. (2003), *Réussir un coaching*, Village Mondial.
- Maisons C. (1999), *Le coaching stratégique, Pilotage et transformation des entreprises et des organisations*, Maxima.

- Meier D. (2006), *Le coaching du team avec SolutionCircle*, A la Carte SA, traduit de *Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung*, 2004.
- Mercier J.-P. (1999), *Le coaching*, Quebecor.
- Meyer J.W. et Roman B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, 364-285.
- Moral M. et Angel P. (2006), *Coaching Outils et pratiques*, Armand Colin.
- Moral M. & Henrichfreise S. (2008), *Coaching d'Organisation Outils et pratiques*, Armand Colin.
- Moyson R. (2001), *Le coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Mumford J. (2007), *Le coaching pour les nuls*, First traduit de *Life Coaching for Dummies*, Wiley Publishing Inc., 2006.
- Nietzsche F. (1995), *La volonté de puissance*, 2 tomes, Gallimard.
- Noyé D. (2002), *Coachez vos collaborateurs Le rôle de coach du manager*, Insep Consulting
- Nystrom P. G. & Starbuck W. H. (1984), "Organizational facades", *Academy of Management Proceedings*:182-185.
- Ortega J.-M. (1998), *Coaching. Coaching, arts martiaux et PNL au service de votre efficacité personnelle*, Guy Trédaniel.
- Oswick C. & Keenoy T. (2001), "Cinematic re-presentation of Las Vegas: Reality, fiction and compulsive consumption", *M@n@gement Journal*, 4: 217-227.
- Parsloe E. et Wray M. (2001), *Coaching and Mentoring*, London, Kogan Page Limited.
- Persson S. (2006) « Les références du coaching Analyse bibliométrique de la littérature francophone », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XII, n°27, 63-90.
- Persson S. (2007) « Coaching as a tool for learning : an interplay between the individual and the organizational level », *Studies in the Education of Adults*, Vol. 39, N°2, 197-216.
- Persson S. (2008), « Pourquoi les chartes éthiques ? L'exemple du coaching en entreprise », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XIV, N° 34, Hiver, pp. 169-187
- Persson S. (2009), « Mise en perspective des études empiriques sur le coaching : " Des points de vue à le vue du point " », *20^{ème} Congrès AGRH, Méthodes émergentes et recherche en GRH*, Toulouse, 9-11 septembre.
- Petersson D. (2005), *Guide pratique du coaching interne*, Gualino.
- Radon B. (1999), *Le coaching des managers*, Les Presses du Management.
- Rappin B. (2005), *Le réenchantement du coaching*, Charles Antoni L'Originel.
- Renaud-Boulart M. (2008), *Coaching en entreprise Nouvelles dynamiques managériales*, Ellipses.
- Richet A. (2005), *Le Coaching en interne*, Demos.
- Ricœur P. (1998), *Du texte à l'action*, Seuil.
- Ringuette J. (2000), *Pour une discipline du bonheur : le coaching*, Quebecor.
- Rosinski P. (2009), *Le coaching interculturel*, Dunod, traduit de *Coaching Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, 2003

- Skoldberg K. (1994), "Tales of change: Public administration reform and narrative mode", *Organization Science*, 5: 219–238.
- Société Française de Coaching (Coll.) (2005), *Le coaching, phénomène de société De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels*, Le Manuscrit.
- Soria S. (2005), *Un coach nommé Jésus*, InterEditions.
- Souweine F., Delivré F., Philippe N. et L'Académie du coaching (2009), *Coacher pour la première fois*, Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Stacke É. (avec P. Cosson) (2000), *Coaching d'entreprise*, Village Mondial.
- Thiry A. (2008), *Les 3 types de coaching*, Bruxelles, de Boeck.
- Turner J. et Hévin B. (2000), *Construire sa vie adulte, comment devenir son propre coach*, InterEditions.
- Van Berkel R. (2005), *Ennéagramme et coaching*, InterEditions, traduit de *Coachen met het enneagram*, Kluwer, Pays-Bas, 2002.
- Van Maanen J. (1991), "The smile factory: Work at Disneyland", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 58–76. Newbury Park, CA: Sage.
- Vergne-Cordonnier C. (2003), *Enquête de terrain sur le coaching*, Maxima.
- Vernazobres P. (2009), « La mise en place d'un design de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching », *Revue de Gestion des ressources humaines*, N° 74, p. 42-62.
- Vitte-Blanchard I (2010), *Invitation au coaching Le monde des possibles*, Editions ems.
- Whitmore J. (1998), *Le guide du coaching*, Maxima, nouvelle édition enrichie et adaptée de *Coaching Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises*, 1994, traduit de *Coaching for performance*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1992, New York, Atrium, 1996.
- Williams R. (2004), "Management fashions and fads : understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas", *Management Decision*, 42, 5/6, 769-780.
- Williamson M. (1993), *Un retour à l'amour*, Editions du Roseau, traduit de l'américain *A Return to Love, Reflections on the Principles of a Course in Miracles*, Harper Collins, 1992.
- Zeitz G., Mittal V., & McAulay B. (1999), "Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis", *Organization Studies*, 20: 741-776.
- Zucker L. G. (1991), "Combining institutional theory and population ecology: No legitimacy, no history", *American Sociological Review*, 54: 542-545.
- Zuili R. (2008), *Découvrez votre émotion dominante avec un nouvel outil de coaching : la Chaîne de valeur émotionnelle*, InterEditions.