



« Jeudi » de l'AFREF – 22 janvier 2009

8h30 – 12h30

NEGOCIA

8 avenue de la Porte de Champerret

75017 PARIS

COMPTE RENDU DE SÉANCE

ENJEUX, PRATIQUES et RISQUES DU COACHING

Paul Dominique POMART, *Directeur de formation* de BAYARD PRESSE et *Président* de l'AFREF, ouvre la séance en souhaitant la bienvenue aux intervenants et participants. Il remercie **Denis CRISTOL**, *responsable de la formation continue chez NEGOCIA-ADVANCIA* et organisateur de la séance, et l'école ADVANCIA - NEGOCIA pour leur accueil.

Denis CRISTOL, précise alors le déroulement de la séance :

- ↪ Elle débutera par une intervention de **Dominique JAILLON**, *président de la SFCoach et maître de conférence à Clermont II*, qui situera le coaching dans ses frontières actuelles en insistant sur la nature et la qualité des missions et qui présentera les différentes écoles et courants ainsi que les garanties proposées pour professionnaliser cette pratique.
- ↪ Puis **Pauline FATIEN**, *docteur en Sciences de gestion et enseignante à l'université de Lyon 3*, présentera les conclusions de sa thèse sur le coaching.
- ↪ La séance se poursuivra à travers trois témoignages:
 - Nathalie BECHT**, *directrice des titres 6-12 ans de l'entité jeunesse de BAYARD PRESSE*, nous présentera son expérience vécue de « coachée ».
 - Bernard TOLLEC**, *chargé de l'élaboration de programme de développement RH au sein de PHILIPS AUTOMOTIVE*, répondra aux questions : Comment prescrire le coaching ? Sur quels critères se baser pour sélectionner un coach ? Quelle protection l'entreprise peut-elle installer pour se prévenir contre les erreurs de sélection ? Quelles sont les réelles attentes de l'entreprise envers le coaching ? Et sous quelles formes l'entreprise a-t-elle des retours sur les pratiques du coaching qu'elle prescrit ?
 - Benoît MELET**, *coach, formateur de coach et directeur d'un INSTITUT DE FORMATION*, interviendra sur les questions techniques du coaching, les attentes que l'on ne peut satisfaire, et la relation triangulaire entre le coach, l'entreprise et le coaché. Il insistera ensuite sur le cadre de la supervision des pratiques du coach ainsi que sur la vigilance que le coach doit porter aux aspects éthiques qu'il rencontre dans sa démarche. Il décrira également le chemin à parcourir pour devenir coach.
- ↪ A l'issue de ces présentations un débat aura lieu entre les intervenants et la salle.

1- Intervention de Dominique JAILLON (SF COACH)

Dans un premier temps, Dominique JAILLON présente son parcours pour que l'on comprenne « d'où » il parle. Après des études en sciences économiques, il a préparé un doctorat en sociologie sur le travail en équipe. Il est actuellement maître de conférences en psychologie sociale et sociologie au sein d'une école d'ingénieur rattachée à l'université de Clermont II. Son objectif est de sensibiliser ces futurs ingénieurs aux Relations humaines et au travail en groupe.

En parallèle, depuis le début des années 1980, il mène une activité de consultant notamment sur les problématiques d'accompagnement du changement, de gestion de crise et sur la prévention des accidents du travail. C'est à la même époque qu'il développe un intérêt de plus en plus marqué pour les sciences humaines et qu'il manifeste la volonté d'une rencontre entre l'entreprise, les sciences humaines et la personne. Le rapprochement de l'Entreprise et des sciences humaines est déjà bien avancé depuis les années 70 mais le début des années 90 marque l'émergence de la notion de responsabilisation de la personne. A l'époque on ne parle pas encore de coaching mais d'accompagnement individuel. Il faudra attendre 1997 et la création de la Société Française de coaching pour que la notion de coaching soit introduite en France.

Il entre à la SFCoach, autour des années 2000, à un moment où celle-ci connaît un grand bouleversement structurel. En effet, jusqu'à présent la SFCoach accueillait deux types de profils : des coachs accrédités selon deux niveaux (associé ou titulaire) ainsi que des professionnels des Ressources Humaines (DRH, responsable de formation, etc.). En 2006, la SFCoach fait le choix de devenir une association d'accrédités. Aujourd'hui elle a pour ambition de rester LA référence dans le domaine du Coaching.

L'objectif de la SFCoach est d'ancrer le coaching dans les sciences humaines. Les membres de la SFCoach sont issus de courants variés des sciences humaines et sociales : psychosociologie, psychanalyse, analyse systémique, analyse transactionnelle, etc.

Pour l'avenir, les ambitions de la SFCoach tournent autour de 2 axes :

- Développer le professionnalisme des coachs, notamment en favorisant les échanges entre coachs et avec les associations de coaching en France et dans le monde (organisation de colloques, de conférence, etc.).
- Développer un réseau national.

UNE DÉFINITION DU COACHING

Dominique JAILLON propose ensuite de définir le coaching. Il s'appuie sur la plaquette de la SFCoach. Il précise qu'il ne parlera que du coaching professionnel et n'abordera pas le « life coaching ».

Il reprend tout d'abord la définition du coaching de la SFCoach selon laquelle le coaching est « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Selon lui la pratique du coach s'appuie sur trois domaines de connaissance :

- La compréhension du psychisme humain
- La compréhension des relations humaines
- La compréhension de l'entreprise, des organisations et des groupes sociaux.

Le coach prend en compte « *les objectifs, les valeurs en jeu et le contexte de chaque problématique qui est proposée : sa vocation n'est en aucun cas de formater des individus, mais de contribuer au développement d'une personne libre et consciente de ses choix, en relation avec son environnement* ». Le coach doit trouver un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux du coaché.

Le coach doit aider la personne accompagnée à comprendre les dynamiques organisationnelles et situationnelles auxquelles elle est confrontée afin de l'amener à trouver par elle-même, en toute liberté, des pistes d'évolution.

ETHIQUE ET COACHING

La question de l'éthique est une question centrale dans le domaine du coaching.

Le 24 juin 2008 a été organisée par la SFCoach et l'ANDRH la première « journée d'étude et de réflexion » sur le thème « éthique et coaching ». Cette journée a réuni 60 participants, dont 50% de prescripteurs RH et 50% de coachs.

Le terme de coaching peut parfois être mal interprété ou mal accepté. Dans certains cas, **Dominique JAILLON** préfère parler d'Accompagnement Professionnel Personnalisé (APP).

Dans les années 2005, une bulle médiatique s'est créée autour du mot « coaching ». Ce terme s'est soudain trouvé appliqué à tous les domaines de la vie quotidienne. Il est important de chercher à savoir ce qui se cache réellement derrière le terme de coaching. Est-ce vraiment un concept nouveau ou seulement un moyen de « relooker » des activités antérieures ?

Il existe également une controverse concernant la liberté de la personne accompagnée. Certains sociologues du travail et philosophes reprochent au coaching d'être un outil au service du formatage des individus et de s'apparenter plus à une démarche compassionnelle qu'à un véritable accompagnement.

ECOLES ET ASSOCIATIONS

Dominique JAILLON souhaite faire un point sur les différentes écoles ou associations qui se sont créées dans le domaine du coaching. Dans la mesure où il a monté sa propre école il y a deux ans, et dans la mesure où il est président d'une association, il ne se permettra pas de porter un jugement sur les différentes écoles existant sur le marché. Cependant, il reproche à certaines d'entre elles de ne pas être suffisamment ancrées dans les sciences humaines et d'enseigner des méthodes et techniques sans aucun apport théorique.

- La SFCoach, créée en 1997, a été la première à rédiger un code de déontologie qui « *vise à formuler des points de repère déontologiques, compte tenu des spécificités du coaching en tant que processus d'accompagnement d'une personne dans sa vie professionnelle* ».
- L'ICF France (International Coaching Federation France) comprend près de 200 membres en France (et 12000 membres dans le monde). C'est une association, créée en 1995 aux Etats-Unis, implantée dans le monde entier et dont l'approche suit la culture Nord-américaine.

- L'AEC (Association Européenne de Coaching) a été créée en mai 2005 à Paris sous l'impulsion d'enseignants universitaires et de professionnels de l'accompagnement expérimentés ou en formation. Comme la SFCoach à ses débuts, l'AEC comprend à la fois des coachs accrédités et des professionnels des Ressources Humaines.
- Le Syndicat professionnel des métiers du coaching : mis en place en 2004, cet organisme déclare avoir pour mission « *de donner une légitimité à ce métier de façon à permettre la reconnaissance des Pouvoirs Publics* ». **Dominique JAILLON** avoue être assez critique à l'égard de cette structure car elle se prétend être la seule association à pouvoir parler au nom de la profession.

SA VISION DES COMPÉTENCES DU COACH

Après avoir dressé ce bref aperçu des formations et des associations existantes dans le champ du coaching, **Dominique JAILLON** tient à revenir sur les compétences nécessaires pour être un bon coach.

Le coach doit devenir un « praticien réflexif en réflexion sur sa propre activité ». La notion de mise en réflexivité est primordiale. Cette démarche peut se faire lors des séances de supervision auxquelles tout coach doit participer (séance individuelle ou collective où le coach, à l'aide d'un pair, tente d'analyser et de surmonter les difficultés rencontrées dans l'exercice de sa pratique) ou bien lors d'une confrontation avec les pairs (rédaction d'articles, d'ouvrages, participation à des colloques, etc.). Le coach doit mettre en débat ses pratiques d'accompagnement.

La notion d'accompagnement n'est pas liée à un effet de mode car la société a énormément développé les notions de sujet, de valorisation et de responsabilisation du sujet au travail.

Il prend l'exemple du Contrat d'Objectifs qui place la responsabilité sur l'individu et met en exergue le paradoxe entre la signature d'un contrat individuel et une réussite qui ne peut être que collective.

Dans le cadre professionnel, l'individu se trouve toujours plus seul face à une complexité organisationnelle et relationnelle de plus en plus grande.

Le développement technologique qui amène les individus à traiter une masse d'informations de plus en plus importante a accéléré le changement de la situation de l'Homme responsable au travail.

Il souligne l'intensification préoccupante des notions de stress au travail, de surcharge de travail et plus généralement de souffrance au travail.

En conclusion, **Dominique JAILLON** tient à dire que le coaching n'est pas la seule réponse à la situation actuelle mais vient en complément d'une activité de conseil, de formation ou de tutorat.

2- Intervention de Pauline FATIEN, *docteur en Sciences de gestion.*

Pauline FATIEN est depuis peu Docteur en Sciences de gestion de HEC Paris, et elle est enseignant-chercheur (Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche) à l'université Lyon 3. Après l'Ecole HEC Paris et un DEA (diplôme d'études approfondies) en Sociologie du pouvoir, elle s'est orientée vers un doctorat en Sciences de gestion à HEC, se spécialisant en Ressources Humaines. Aussi se considère-t-elle davantage comme une gestionnaire que comme une sociologue.

A partir de son travail de thèse intitulé « De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du jeu(u) », où elle a cherché à comprendre l'intérêt porté aujourd'hui au coaching individuel en entreprise, elle propose pour la matinée de réfléchir aux enjeux, risques et opportunités représentés par le coaching et ses différentes pratiques

Dans son travail de thèse, **Pauline FATIEN** a eu pour principal objectif de comprendre l'intérêt grandissant pour le coaching depuis quelques années. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur diverses études.

Tout d'abord, elle a réalisé l'analyse des principaux sites internet référencés en matière de coaching, à partir de l'annuaire en ligne de la première association de coachs, la SF Coach, afin d'avoir accès aux offres et de saisir l'influence éventuelle de tels discours marchands sur l'intérêt pour le coaching.

Elle a par la suite réalisé deux études de cas.

Sa première étude s'est déroulée au sein d'un cabinet de conseil dans lequel plusieurs cadres dirigeants avaient eu recours au coaching. Elle a réalisé plusieurs entretiens afin de recueillir les raisons de leur recours au coaching et les bénéfices qu'ils en tiraient.

Sa seconde étude (dans le cadre d'un contrat de recherche) a été réalisée au sein de l'entreprise Arcelor et portait sur la pertinence de mettre en place des actions de coaching pour une population qui restait à définir. Elle précise qu'elle y a mené plus de cinquante entretiens avec des personnes occupant des postes très divers (chefs de poste, chefs d'atelier, chefs de service, médecin du travail, CHSCT, syndicats, consultants extérieurs...) afin d'avoir la vision la plus complète de la situation.

Ce travail de recherche a été guidé par des questions proches de certaines qui ont inspiré cette matinée :

- D'où vient le coaching ? **Pauline FATIEN** s'interroge ici sur les origines de cette forme d'accompagnement récente en apparence : le coaching peut-il réellement être considéré comme une nouvelle pratique ou vient-il en remplacement, ou en substitution, d'autres formes d'accompagnement individuel ? Le coaching est-il simplement un nouveau nom pour désigner une pratique déjà existante ?

Quelles que soient les réponses à ces questions, il lui semble que le coaching, en tant que phénomène socio-économique, marque l'émergence d'un nouveau marché, signalant la manière dont les entreprises appréhendent la réponse à leurs difficultés : par le prisme individuel et comportemental.

- Dans quels contextes le coaching émerge-t-il ? Pour elle, la question des domaines (sociaux, culturels, politiques, etc...) et du contexte organisationnel dans lesquels apparaît le recours au coaching, est centrale. De même, selon elle, il en découle logiquement une interrogation sur la fonction sociale du coaching, sur le rôle que le coach joue dans l'organisation (gourou, médiateur, porte voix...) et sur la place que l'on octroie au collaborateur (objet ou sujet du coaching).

D'après **Pauline FATIEN**, le fort intérêt qui est manifesté à l'égard du coaching tient d'abord à une première série d'éléments en lien avec le contexte socio-organisationnel qui modifie les règles du « jeu » :

- Le contexte économique et organisationnel. En effet, dans une situation présentée comme complexe (dans laquelle le client devient une force prescriptive, et où les parties prenantes

sont toujours plus nombreuses), il devient primordial de mobiliser non seulement l'individu mais le sujet afin qu'il réponde aux nouvelles exigences de flexibilité et d'adaptabilité par la mobilisation de son intelligence mais aussi de ses affects,

- Le contexte familial et social. Dans un contexte d'individualisme croissant, les individus ont tendance à ne plus pouvoir s'appuyer sur les références collectives qui leur servaient de fondation jusque là. Ainsi, poussés à construire leurs propres repères, les individus portent la responsabilité de leur développement personnel et professionnel. Parfois le coaching peut apparaître comme un cadeau empoisonné puisque qu'il peut placer dans une injonction de réussite : si l'individu n'atteint pas ses objectifs avec le coaching, il peut avoir tendance à se sentir d'autant plus coupable de son échec devant les moyens mis à sa disposition.

Ensuite, les travaux de **Pauline FATIEN** montrent que l'intérêt pour le coaching peut s'expliquer par la nature de l'offre, finalement assez ambiguë. Selon elle, en effet, le panorama du coaching demeure difficilement lisible, ce qui n'est pas forcément nuisible quand le flou qui en ressort permet à chacun des acteurs du contrat tripartite de coaching d'investir la pratique selon ses intérêts plus ou moins explicites. Ainsi ce flou peut représenter une opportunité pour les individus qui se servent de la faible clarté des offres pour entretenir une imprécision sur les raisons réelles de la sollicitation du coaching.

Pauline FATIEN insiste sur le fait que le flou existant autour des offres, et parfois même des pratiques, du coaching tient aussi à la complexité des rapports entre les parties prenantes au contrat de coaching. Le contrat de coaching est tripartite : il lie le PRESCRIPTEUR (le manager ou le Directeur des Ressources Humaines), le COACH et le COACHÉ. Et s'il est certes constitué d'une partie explicite (qui consiste en l'accord express des trois parties), il revêt aussi des aspects implicites : ce qu'elle appelle le « contrat caché ». Elle affirme que ce « contrat caché » naît du rapport entre les trois acteurs du contrat de coaching.

- Le rapport entre le coaché et son coach repose sur un contrat relationnel qui fait osciller la relation entre contrat et le don (elle s'appuie ici sur des travaux de **PAUL FUSTIER**). Le coaching peut en effet être perçu comme un simple contrat, mais il peut aussi être interprété comme un don : le coach est alors considéré comme un partenaire davantage du côté du salarié que de l'entreprise.
- Le rapport entre le prescripteur et le coach est, quant à lui, basé sur un contrat d'affaire. Il peut signifier la prise en charge organisationnelle de difficultés, le coaching étant une solution à un problème spécifiquement identifié ou au contraire une manière pour le prescripteur de se défausser sur le coach d'un problème qu'il ne veut pas affronter : le coaching risque alors de contribuer à maintenir les problèmes dans l'organisation en rejetant sur le coaché la responsabilité de traiter les difficultés de l'entreprise, souvent par un changement de comportement.
- Le rapport entre le prescripteur et le coaché est régi par un contrat de travail. Néanmoins, le contrat de travail renferme ce que l'on appelle un contrat psychologique qui consiste en toutes les attentes implicites des parties, qui ne sont pas formulées dans le contrat de travail. Aussi, selon la nature des attentes de chacun, le recours au coaching peut être tour à tour considéré comme une béquille voire une offre de dernière chance pour le salarié en difficultés ou comme un cadeau pour reconnaître et aussi faire rebondir les meilleurs.

Pauline FATIEN conclut son propos en soulignant le fait que le coaching est une pratique en tension, malléable et qui peut prendre diverses formes selon l'implication des individus dans cette démarche. Certains en font un usage stratégique quand ils s'approprient la pratique pour servir leurs intérêts. C'est peut être là que réside l'opportunité du coaching : dans l'espace qu'il ouvre de prise de distance par rapport à soi, son rôle et son organisation, pour repenser la manière dont l'individu veut jouer les règles du « jeu ». Ainsi d'après elle, la pratique du coaching – même si elle ne peut s'abstraire de dérives adaptatives et normalisantes conduisant à un développement instrumenté – peut offrir dans certaines conditions une opportunité de reconquérir du pouvoir sur ses actes. Dans ces conditions, on peut évoquer l'intégration du coaching dans la stratégie de l'entreprise (à côté d'autres outils) afin que cette démarche du coaching ne soit pas instituée comme recherche d'une « solution miracle ».

3- Intervention de Nathalie BECHT (BAYARD PRESSE)

Nathalie BECHT a bénéficié d'une action de coaching en 2002/2003 au moment d'un changement important de poste et de filière. En effet, elle est passée d'un poste marketing à un poste de responsable des titres à forte dominante éditoriale, managériale et financière. Son enjeu était d'acquérir une légitimité sur ce poste étant « jeune », et venant d'une filière non éditoriale dans laquelle elle faisait du management de compétences. Elle souhaitait grâce à cette démarche développer plus des capacités de management de leadership.

La proposition d'une action de coaching est venue du Directeur de la formation de BAYARD PRESSE.

Elle a vécu cette proposition comme quelque chose de positif, comme une vraie opportunité et un signe flatteur, surtout compte tenu du coût d'une telle formation. Selon elle, il est impossible de débiter une démarche de coaching à reculons et de ne s'investir qu'à moitié.

Le Directeur de la formation de BAYARD PRESSE lui a proposé un rendez vous avec deux coachs qu'elle a rencontrés en tête à tête. Elle a fait son choix seule en prenant en compte d'une part le parcours du coach mais surtout en suivant sa propre intuition. Elle estime avoir fondé sa décision sur 10% de rationnel et 90% d'intuition : elle a d'ailleurs choisi une femme (l'autre coach était un homme...)

Les séances d'une durée de 2h à 2h30 se déroulaient tous les 15 jours dans le bureau du coach. L'accompagnement a duré entre 6 et 8 mois contractuellement. Le fait que ces séances se déroulent de manière régulière à l'extérieur de l'entreprise permettait de se déconnecter des problèmes du quotidien et de prendre le temps "de se poser". Lors de chaque séance, elle faisait le point sur les quinze derniers jours et sur les semaines à venir.

Elle compare sa démarche à de la maïeutique dans la mesure où, aidée de sa coach, elle a « accouché » elle-même de ses propres pistes de solutions. Cette expérience lui a permis de devenir plus forte, plus sereine et de rompre avec la solitude du manager. Elle s'étonne qu'aucun bilan tripartite n'ait été organisé à l'issue de l'action de coaching.

Nathalie BECHT insiste sur la confiance car pour elle, cette notion est la base de toute action de coaching. Tout d'abord, le coaché doit avoir confiance en son coach car en débutant une telle démarche on se met à nu et le coaché dévoile une partie intime de lui-même. Mais le coaché doit également avoir confiance en son entreprise et prendre cette proposition de coaching comme une

opportunité d'évolution et non comme un signe d'incompétence. Elle l'a vécu comme du coaching positif.

Elle explique comment ses premiers objectifs, c'est à dire acquérir une légitimité dans son nouveau poste, se sont au fil des séances déportés sur des problématiques plus personnelles telles que le rapport au temps dans ses diverses activités.

En conclusion, dans les contextes organisationnels actuels, il n'est pas toujours facile de prendre le temps de se poser pour faire le point. De plus, cette réflexion sur soi est difficile à mener seul et il est parfois risqué de faire part de ses doutes à son manager. Le coaching, en offrant à **Nathalie BETCH** la possibilité de prendre du recul par rapport sur son travail quotidien, lui a permis de surmonter ses angoisses qui l'empêchaient de s'épanouir pleinement dans son nouveau poste.

4- Intervention de Bernard TOLLEC (*Philips Automotive*)

Bernard TOLLEC travaille au sein de la fonction Ressources Humaines du groupe PHILIPS AUTOMOTIVE depuis 15 ans. Ces trois dernières années, il s'est consacré au développement RH dans le champ du leadership et des organisations : il s'agit de l'accompagnement des changements individuels, d'équipes ou encore d'organisation à l'international. Parallèlement, il pratique une activité de coach interne au sein de la structure PHILIPS AUTOMOTIVE, et externe en tant que bénévole dans une association; sa démarche de coaching a été certifiée en 2003.

Bernard TOLLEC indique tout d'abord les différentes formules de coaching au sein de PHILIPS AUTOMOTIVE. Il n'y a pas de coach interne identifié comme tel chez Philips, mais Bernard TOLLEC dans le cadre de son activité, joue ce rôle entre autres. L'entreprise fait également appel à des coachs externes. En outre, une formule originale de coaching est présente chez Philips Automotive : la relation de coaching interne. En effet, le manager est parfois amené à coacher une personne qui est sous la responsabilité de l'un de ses pairs.

Il revient par la suite sur une réflexion qui s'est tenue en 2004 et qui a eu pour objet de répondre à la question : « Qu'est-ce que le coaching ? ». Cette réunion a tenté de cerner – entre autre - le type de coaching auquel il est plus pertinent d'avoir recours, la population visée par le coaching, le coût que représente une telle démarche pour l'entreprise, et la réelle efficacité de cette pratique, etc.

Il souligne que la tendance générale est à la méfiance envers le coaching : « *encore un nouveau mode de management !* », « *à mon époque, on se débrouillait tout seul* », ou « *c'est un effet de mode* », sont autant de remarques qui font débat à propos du coaching. Et les premières réticences viennent des Ressources Humaines. Pour une part, elles ne connaissent pas - ou très peu - le coaching ; d'autre part, le choix du coach est une étape délicate qui engage la responsabilité ainsi que la légitimité du prescripteur Ressources Humaines.

Aussi, pour prescrire le coaching, **Bernard TOLLEC** recommande que les Ressources Humaines respectent plusieurs préalables. D'abord, il convient selon lui de se renseigner sur le coaching en général et sur les différents types de coaching. Ensuite, l'entreprise doit se demander si le recours à cette pratique est la réponse adéquate au problème rencontré. Enfin, l'entreprise doit intégrer le coaching externe dans le cadre des outils de développement des collaborateurs et intégrer les managers dans ce processus.

Il précise que le coaching se partage le champ de l'accompagnement professionnel des individus avec la formation, le mentoring et le conseil. Il est selon lui indispensable que l'entreprise sache distinguer si le recours au coaching répond à une nécessité, à un besoin, à une demande, ou parfois simplement à une envie.

Bernard TOLLEC met donc en garde les entreprises contre les motifs de recours au coaching qui ne seraient pas recevables, ou à clarifier. Il en fournit quelques exemples :

- Le coaching comme « outsourcing » (c'est-à-dire externalisation) du développement professionnel n'est pas pertinent. C'est le manager qui doit rester responsable du développement de l'équipe qu'il mène.
- L'intervention ciblée d'un coach sur une personne sous le prétexte que « c'est lui qui en a besoin » ne sera pas efficace si le prescripteur ne réfléchit pas au système plus largement.
- Le coaching de la dernière chance n'est qu'un moyen pour le prescripteur de se donner « bonne conscience ».
- Le coaching/récompense ne doit pas être promu dans une organisation : cette pratique ne doit pas servir de « carotte pour faire avancer les salariés ».
- Le prescripteur doit rester vigilant sur une démarche de coaching qui viendrait en substitution de la formation individuelle.

Aussi, pour éviter les pièges et clarifier les offres de coaching qui existent sur le marché, **Bernard TOLLEC** nous propose un panorama des différentes formes de coaching :

- Le coaching individuel vise à développer le potentiel de l'individu et l'aide à atteindre des objectifs et à développer son propre modèle.
- Le coaching de la relation aide à l'amélioration des interactions.
- Le coaching d'équipe a pour objectif de comprendre la dynamique de l'équipe et de créer une vision sur les missions et la stratégie.
- Le coaching organisationnel sert à l'accompagnement du développement ou du changement dans les organisations.

Chacune de ces formes de coaching nécessitent, pour le coach, un champ de compétences plus ou moins large:

- Pour le coaching individuel et le coaching de la relation, il est requis que le coach ait déjà travaillé dans une organisation en tant que manager.
- Pour le coaching d'équipe, le coach doit maîtriser le management d'équipe et du changement.
- Enfin, pour le coaching organisationnel, il est attendu du coach des compétences en management du changement, en management de projet, ainsi qu'en stratégie et gestion d'entreprise.

Il faut se poser la question sur l'endroit où le coach s'est formé. Il convient de se poser la question de la présence ou non de la supervision des pratiques du coach ainsi que de l'éthique et de la déontologie qui existent dans la profession.

Aussi, pour savoir si elle a affaire à un vrai et bon coach, l'entreprise doit se poser les bonnes questions :

- Quelle expérience cet individu a-t-il du coaching ?
- Pourquoi a-t-il choisi ce métier ?

- Quelles méthodes et quels outils utilise-t-il ?
- Connait-il les limites de sa pratique?

Le prescripteur doit s'assurer lors de l'entretien préalable avec le coach que celui-ci adopte déjà une posture de coach. Le coach démontre-t-il ce qu'il prétend ? Est-il capable d'explicitier sa pratique de manière simple, d'écouter et de reformuler les demandes du prescripteur ?

Le prescripteur doit rester vigilant sur le coût d'une action de coaching. Les tarifs varient en moyenne de 300 à 450/500 euros par heure selon les niveaux d'intervention des coachs (individuel, équipe, organisation, etc.).

Enfin, il est important de prêter attention à ce que **Bernard TOLLEC** appelle « le fit », c'est-à-dire vérifier si le courant passe bien entre le prescripteur et le coach.

Il existe des illusions d'optique sur le marché du coaching et il ne faut pas tomber dans certains pièges :

- Le coaching par expérience : le coach exploite le filon selon lequel il travaille par affinités.
- Le consultant-coach : ce sont deux métiers bien distincts.
- Le formateur-coach.
- Le psychologue-coach : il faut savoir distinguer les compétences que l'on sollicite.

Il continue son propos en exposant les étapes de la mise en contact du coach et du coaché, et de la sélection du coach :

- L'entreprise fait le choix de deux coachs potentiels.
- Le futur coaché doit faire la démarche de contacter les deux coachs tour à tour (et pas l'inverse).
- Le futur coaché rencontre un par un les deux coachs, et fait son choix : il tient les deux candidats informés de sa décision.
- Deux rencontres sont organisées : une avec le coach, le futur coaché et le responsable hiérarchique n+1 ; l'autre avec le coach, le coaché, l'entreprise et le DRH.
- A l'issue de ces réunions, les parties s'alignent sur les objectifs communs qui sont visés par les séances de coaching.
- Les parties rédigent et signent un contrat de coaching.

Qu'est-ce que l'entreprise attend du coaching ?

- Elle ne doit pas tout en attendre ! En effet, le coaching ne doit pas être perçu comme une solution miracle ou une récompense.
- Elle attend simplement l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat, c'est-à-dire un changement visible du coaché donnant des résultats concrets.

La démarche du coaching peut être évaluée à mi-parcours, lors d'un entretien avec le supérieur hiérarchique et le RH, et/ou en fin de parcours. Le coach ne doit pas être payé en fonction des objectifs atteints au quel cas il serait mis dans la position du manager-coach.

Bernard TOLLEC conclut en mettant l'accent sur les protections qui existent pour les parties au contrat de coaching :

- Un principe de confidentialité vient protéger le salarié coaché : la hiérarchie est tenue de ne pas demander d'informations le concernant au coach.
- Le contrat lie les parties : si celles-ci désirent modifier le contrat, elles devront respecter les procédures légales relatives aux contrats, c'est-à-dire la rédaction d'un avenant assorti d'une révision des objectifs.

5- Intervention de Benoit MELET (*coach et formateur de coach*)

*Après un parcours managérial chez Renault où il travaille dans le domaine des relations sociales, de la formation et de l'emploi, et sur le développement des équipes dirigeante du groupe, **Bernard MELET** se lance dans le domaine de l'accompagnement individuel et collectif. Depuis quinze ans, il mène des actions de formation, des actions de conseil et de soutien, des psychothérapies analytiques et psychocorporelles, du coaching de dirigeants et de managers (stratégique, de soutien, de blocage ou de crise, de développement, de prise de fonction) et des actions de team-building, et de supervision de pratiques (thérapeutes, coachs internes et externes, consultants, professionnels de la fonction R.H).*

Pour **Benoît MELET**, la situation professionnelle vécue par le coaché et qu'il exprime en séance constitue une configuration unique qui peut s'apparenter, dans la façon de la comprendre et de l'appréhender à un objet complexe.

C'est à dire qu'elle se cristallise en un amalgame, un nœud où viennent s'enchevêtrer, s'entremêler une diversité de dimensions : intrapsychique, comportementale, relationnelle, managériale, organisationnelle, culturelle, éthique.

A l'origine de la demande de coaching, bien souvent on constate que cette configuration s'est figée et que la personne ne trouve plus les ressources adaptatives, de mobilité interne notamment dans ses systèmes de représentation, pour inventer de nouvelles solutions.

Elle est alors entrée dans la reproduction de scénarios de répétition, qui ancrent à chaque fois qu'ils sont activés, plus profondément l'absence de manoeuvrabilité.

La question qui se pose au coach est alors la suivante: « comment dénouer cet amalgame pour remettre le coaché dans une dynamique de développement durable (sur le long terme) ? »

Selon lui, le coaching c'est l'art d'articuler toutes ces dimensions entre elles et de trouver, à chaque fois, les leviers d'action qui vont redonner du mouvement, de la manoeuvrabilité, recréer des espaces de créativité, de mobilité face aux contextes d'action au sein desquels évoluent les managers.

Pour ce faire, le coach doit disposer d'une diversité de référentiels susceptibles d'adresser les dimensions intra personnelles, relationnelles et organisationnelles.

Cela exige de la part du coach, dans une approche fondamentalement intégrative et multi-référentielle la capacité à offrir une pluralité de regards (issus de ses différents référentiels intégrés) dont la diversité des angles d'approches est garante d'une meilleure appréhension de l'objet complexe que constitue la situation de coaching.

Le risque, en l'absence de cette pluridisciplinarité est l'enfermement du coaché dans une lecture du monde qui est celle du coach, issue de son référentiel théorique et méthodologique. In fine, le coaché apprend le langage du coach.

Aujourd'hui, l'intensité et la diversité des situations auxquelles les managers sont confrontés n'ont jamais été aussi fortes.

Un tel contexte ouvre les portes à des tensions entre des attentes et des visions de la réalité qui sont différentes.

Il faut donc d'une part un cadre, des règles du jeu et un espace réservé au coaching, d'autre part une attention particulière aux conditions amont de l'engagement du coaching.

Il est ainsi essentiel que lors du cadrage de la mission, l'ensemble des parties prenantes au coaching puissent s'exprimer quant à leurs attentes : le coaché, son hiérarchique, le prescripteur et le responsable ressources humaines de l'intéressé.

Il est en outre nécessaire que la parole circule entre eux au moment de la cristallisation des objectifs.

Pour ce faire, il faut du professionnalisme à la fois chez les coachs mais également chez les prescripteurs de coaching.

De ce point de vue, nous constatons une montée en compétence forte dans les entreprises quant à la gestion de ces interfaces.

Benoît MELET tient à distinguer la notion de « sujet » de celle « d'individu ».

Le coach, dans les modalités d'intervention qu'il utilise doit savoir à quel moment il s'adresse à l'individu et à quel moment il s'adresse au sujet.

La notion d'individu fait référence à l'adaptabilité, au développement de ses capacités en situation professionnelle. Il est un acteur au sens de CROZIER. L'individu est dans une logique adaptative et répond au besoin de rationalité cognitive de l'entreprise (c'est-à-dire le comportement que l'entreprise attend de lui), et il accepte son instrumentalisation.

Le sujet veut quant à lui confronter son travail à ses désirs. Or, dans l'entreprise on ne peut pas être tout le temps dans une posture de Sujet : l'entreprise cherche chez l'individu des attitudes et des comportements qu'elle peut valoriser.

Il est ainsi des situations qui vont demander une focalisation quasi exclusive sur les résultats par exemple et donc ne valoriser que les comportements qui sont censés traduire cet engagement.

L'individu doit donc accepter cette diffraction et la mise entre parenthèse de « parties de soi ».

Cette demande est légitime à la condition qu'elle ne constitue pas le seul mode de fonctionnement et le seul espace professionnel.

Cela exige en outre, de la part du Sujet constitué, pour traverser ces contextes de manière consciente et sans dommage, l'exercice d'une capacité spécifique qui, se matérialise dans un travail permanent de construction/déconstruction du sujet.

C'est-à-dire qu'il doit pouvoir disposer de temps et d'espaces où puisse s'effectuer ce travail de recentrage, de reconnection avec les parties oubliées de soi.

Il est important par ailleurs d'aménager des espaces de coopération où la parole puisse circuler et où le sujet puisse s'exprimer en tant que tel. Cela suppose l'élaboration d'un cadre répondant à des règles spécifiques, caractérisant le débat professionnel fondé sur l'argumentation, règles non transposables à d'autres contextes.

Le coach travaille ainsi sur un curseur entre renforcement de l'adaptation de l'individu à ses contextes d'action et émergence du sujet dans la connection à ses désirs et son souci d'écriture d'une page d'histoire, même modeste, qui lui soit propre.

Dans la pratique du coaching elle-même, une attention doit être portée à la phase du diagnostic concernant la personne du coaché.

Le coach doit s'adapter à la personne qu'il a en face de lui et déterminer, en fonction de ce diagnostic de démarrage, jusqu'où il lui semble possible d'aller et surtout ce qu'il faut respecter, dans ce qui contribue à l'équilibre de la personne à ce moment de son histoire (il doit déterminer un espace de possible et son positionnement).

Le coach doit évaluer le degré de maturité de la personne, le niveau d'acceptation de la confrontation et du changement... vis-à-vis de sa propre histoire : afin de distinguer les risques et les limites d'une intervention qui pourrait être dommageable.

Il y a une logique de la précision du cadre mais aussi d'imprécision, de maintien d'une certaine distance préservant la créativité du dispositif indispensable à son efficacité.

Benoît MELET insiste sur l'importance de la phase AMONT

Le coach doit clarifier dès le départ les informations qui vont circuler entre les différentes parties et il est important de voir comment les acteurs se parlent en situation, lors de la réunion quadripartite de cadrage

La réussite du coaching tient aussi à cette phase et à la clarté de ce qui circule entre les acteurs parties prenantes et au professionnalisme du prescripteur

Benoît MELET revient sur l'identité du coach. Un bon coach c'est quelqu'un qui a mis en sens sa trajectoire et qui est capable de l'exposer de manière claire. Le coach doit être en travail constant sur lui-même et sur sa pratique professionnelle. Cela repose sur un travail personnel long et continu, sur une expérience professionnelle significative et sur la possession de référentiels diversifiés dans le champ notamment des sciences humaines.

Benoît MELET insiste sur la nécessité pour un coach d'être supervisé par un ou plusieurs pairs. La supervision permet de dénouer ce qui appartient au coach, au coaché et au système et ainsi d'éviter les « angles morts », c'est-à-dire de ne pas passer à côté d'éléments importants à la réussite de l'action de coaching. Cette démarche contribue également à élargir les champs et les modalités d'intervention du coach.

Il y a d'ailleurs toujours un écart entre ce que le coach dit de sa pratique et ce qu'elle est dans la réalité.

La supervision du coach permet aussi d'éviter les interventions dommageables : ce qui est important, ce n'est pas ce que perçoit le coach, c'est ce qu'il en fait ; c'est-à-dire ce sur quoi il décide d'intervenir en fonction de son diagnostic, des objectifs et de sa stratégie.

Il faut identifier les leviers à activer (sans mobiliser les défenses) pour favoriser un changement chez le coaché (il faut choisir les leviers les plus efficaces pour laisser faire le coaché au maximum : « un bon coach est un coach qui intervient peu »).

6- Questions/Débat avec la salle et entre les intervenants.

Question : *Les coachs peuvent ils faire un débriefing sur les aspects collectifs qu'ils ont mis en lumière à travers leurs accompagnements individuels ?*

Benoît MELET : Il existe de plus en plus de rencontres structurées entre les prescripteurs et les différents coachs qui sont intervenus dans l'entreprise. C'est un bon moyen de questionner le système mais le nombre de personnes accompagnées doit être suffisamment important pour garantir la confidentialité.

Question : *Le coaching est-il exclusivement destiné aux managers ?*

Dominique JAILLON : Le coaching pour manager ? Qu'est-ce qu'un manager ? C'est une personne qui a au moins quelqu'un sous sa responsabilité. Le coaching est principalement l'accompagnement de personnes qui ont des responsabilités, mais s'adresse à toutes personnes voulant travailler sur son pouvoir d'action en situation professionnelle.

Bernard TOLLEC : L'accompagnement par le coaching vise aussi bien le développement des capacités managériales que des capacités fonctionnelles. Le coaching a un coût, donc les coachs ont des responsabilités.

Question : *Quelles sont les spécificités et les risques du « Team Building » d'une équipe de direction ?*

Benoît MELET : Il faut établir une distinction dans les pratiques de team building :

- L'accompagnement des équipes en fonction du diagnostic : travail sur des métaphores, des analogies de situations vécues ; travail sur les modalités de fonctionnement de l'équipe en situation, et sur les enjeux stratégiques que l'équipe veut mettre en place... Le risque d'une telle démarche est que les travers, les habitudes reprennent le dessus à l'issue de l'accompagnement.
- Le coaching collectif : suivi de l'équipe dans ses modalités de fonctionnement habituelles/quotidiennes (en temps réel) dans une logique davantage inscrite dans la durée et plus engageante pour les individus.

Question : *Quelle est la spécificité de la SFCoach par rapport à d'autres cabinets et particulièrement l'ICF ?*

Dominique JAILLON : Il existe une différence historique d'abord puisque la SFCoach est l'organisation qui a mis au point le premier code de déontologie de la profession. Ensuite, la SFCoach a fait le choix d'une implantation en France, et non pas d'une présence internationale. Ces deux associations sont dans des logiques de développement différentes. L'ICF a une culture anglo-saxonne : ce qui fait la notoriété d'un coach, c'est son business. Elle a une vision quantitative de l'activité du coach. Quant à la SFCoach, elle n'a pas la même démarche : elle évolue dans une perspective qualitative, c'est-à-dire qu'elle juge de la qualité de la pratique du coach, des références qu'il mobilise...

Cela dit, les relations entre la SFCoach et l'ICF sont cordiales : nous nous invitons régulièrement à des colloques.

Question : *Quelle est la différence entre la certification et l'accréditation des coachs ?*

Dominique JAILLON : Une École donne un certificat. L'accréditation est délivrée par le Comité d'Accréditation et de Déontologie (CAD) indépendant du président de la SFCoach

Bernard TOLLEC : L'accréditation n'est pas reconnue par l'État, elle est donc plus ou moins subjective selon chaque association. L'accréditation de la SF coach n'engage que cette association. A quand une normalisation de l'accréditation ?

Dominique JAILLON : Nous voudrions faire connaître le processus et le sérieux de la méthode d'accréditation, mais nous ne voulons pas que l'État s'en mêle et je ne pense pas que les organisations vont s'allier pour émettre des normes communes.

***Question de Pauline FATIEN** : La remarque de **Bernard TOLLEC** me semble paradoxale. Vous voulez que la profession soit normalisée (avec un profil unique typique de coachs) afin que le choix des coachs soit plus sûr, alors que vous présentez différents niveaux de coachs adaptés à chaque situation. Pour ma part je suis assez mal à l'aise avec cette notion de niveau. Y-a-t-il une hiérarchie des coachs ?*

Bernard TOLLEC : J'ai présenté différents niveaux de compétences. A chaque niveau ses compétences. Est-ce que je suis compétent pour répondre à tel type de demande ?

Benoît MELET : Tout coach doit avoir conscience de ses limites pour accompagner un individu, d'où l'importance de la supervision. La normalisation de ces métiers représenterait de nombreuses difficultés, et ce ne serait pas la bonne manière ; d'ailleurs, les coachs ne le réclament pas. Ce sont les critères d'une entreprise qui font le niveau et le métier du coaching. Il existe une norme AFNOR sur la psychothérapie qui est inapplicable.

Bernard TOLLEC : Je connais des collègues qui se sentent insécurisés sur le choix du coach : comment peuvent-ils choisir ? Pour savoir si un coach est compétent, il faut savoir quelle est la demande.

***Question** : On a parfois l'impression que le coaching est encore un mot tabou. Est-ce qu'il y a des règles ? Qui prononce le mot ?*

Bernard TOLLEC : Dans les entreprises anglo-saxonnes, le coaching est positif : « on coach des champions ! ».

Dominique JAILLON : Le mot « coaching » n'est pas caché mais je préfère mettre en avant l'APP (accompagnement personnel personnalisé).

Bernard TOLLEC : le coaching est parfois pris comme une évaluation : les coachés ont peur du retour et de la conséquence du coaching.

Benoît MELET : Il faut adapter son discours à la culture de l'entreprise. L'implantation réussie du coaching dans l'entreprise passe par cette phase d'acculturation pour que la démarche soit acceptée.

Question de Denis CRISTOL, Responsable de la formation continue chez NEGOCIA et ADVANCIA : *NEGOCIA – ADVANCIA propose du coaching à des futurs créateurs d'entreprise et commerciaux. Voyez-vous des différences entre ces deux formes de coaching ?*

Bernard TOLLEC : Je pense que le coaching en force de vente n'est pas évident car les équipes de commerciaux sont là pour faire du chiffre.

Dominique JAILLON : Le champ de l'accompagnement est très vaste. On peut avoir des demandes très opérationnelles (accompagnement socio organisationnel), et d'un autre côté être confronté à des dimensions socio affectives (relation au pouvoir, à la société...) ce qui nécessite de travailler sur l'histoire du sujet. Entre les deux positions, il y a une combinatoire de situations. La demande de coaching est formalisée par un écrit, mais elle va se modifier au fur et à mesure de l'accompagnement. Il ne faut pas foncer dans la demande. Il peut y avoir une porte d'entrée puis la demande se noue, se contractualise puis se modifie. Il faut savoir entendre et travailler la demande. La demande peut relever- ou s'accompagner- d'un travail thérapeutique.

Benoît MELET : Les questions de la maturité et de l'engagement du coaché, et de l'initiateur de la démarche du coaching, génèrent des situations qui ne s'appréhendent pas de la même façon ; ceci explique que les représentations du coaching soient changeantes. Qui est à l'origine de la demande ? Le coaché ? Le DRH ? Le manager ? La représentation du coaching varie en fonction d'où vient la demande. Il faut trouver un espace d'appropriation. La question du volontariat est également une question centrale.

Pauline FATIEN met en garde sur la notion de volontariat dans le coaching et questionne **Dominique JAILLON** sur le paradoxe qu'il a exposé lors de son intervention, à savoir celui entre un contrat individuel et une réussite qui ne peut être que collective. En quoi est-ce un paradoxe ?

Dominique JAILLON : Il existe un paradoxe dans les organisations : alors que l'entreprise en demande toujours plus à l'individu (en termes d'objectifs) ce sont en réalité le système ou le collectif qui peuvent y mener. La demande de réussite est adressée à l'individu alors que nous savons que la réussite ne peut être que le résultat d'un collectif. Or de plus en plus on voit se développer un management basé sur la performance individuelle, l'employabilité. On met le projecteur sur l'individu en lui fixant des objectifs de résultats mais sans toujours lui donner les moyens de les mettre en œuvre.

Benoît MELET : L'entreprise encourage l'autonomie, la créativité du Sujet mais les systèmes organisationnels sont tellement contraignants qu'ils n'ont pas la possibilité de pouvoir les exprimer. Comment faire face à ce paradoxe ?

Question de la salle : *En tant que coach, avez-vous déjà dit « non, je ne sais pas faire » ?*

Dominique JAILLON : Oui il m'est arrivé de dire non, en particulier dans des demandes très "socio-affectives".

Mais plus généralement, on s'adresse à nous en fonction des connaissances que l'on a à notre sujet. Les prescripteurs ont des niveaux de connaissances de plus en plus pointus de nos spécificités et prennent en compte notre déontologie.

CONCLUSION

Denis CRISTOL conclut la séance sur une pointe d'humour en évoquant et illustrant les "7 péchés capitaux" du coaching :

La paresse : le manager refile le bébé au coach.

La gourmandise : le coaching est un effet de mode.

L'orgueil : le coach « gourou ».

La luxure : le coach « séducteur ».

Colère : se laisser aller à l'émotion.

L'envie : le marché du coaching est juteux.

Le mensonge : faux contrats, fausses demandes.

Paul-Dominique POMART, président de l'AFREF, remercie les intervenants et les participants à cette séance de l'AFREF. Il remercie également les deux étudiants du Master ATOGE chargés de rédiger le compte-rendu de la séance.

INFORMATIONS SUR LES ORGANISMES DES INTERVENANTS

SF COACH - Créée en 1997 par treize professionnels sous le statut associatif (loi de 1901), la Société Française de Coaching (SFCoach) regroupe des professionnels du coaching qui exercent en profession libérale ou en cabinet de conseil. La SFCoach compte parmi ses membres des profils très divers : consultants en ressources humaines, psychologues, anciens dirigeants, ingénieurs, médecins, etc. La SFCoach n'est constituée que de membres accrédités (c'est-à-dire qui se sont soumis à l'évaluation de leurs compétences par le jury d'un comité d'accréditation et de déontologie)

Site internet: www.sfcoach.org

BAYARD PRESSE, groupe de presse et d'édition, est présent dans 16 pays. C'est un éditeur de référence dans 4 domaines : jeunesse, religieux, senior, nature. A travers les marques éditeurs Bayard, Bayard Jeunesse, Milan et Twenty Third, le groupe Bayard publie plus de 150 magazines dans le monde. Bayard est le 5e groupe de presse français par la diffusion avec notamment La Croix, Pèlerin, et Notre Temps. Bayard est le 4e éditeur jeunesse en France avec Pomme d'Api et J'aime lire. En Europe, le groupe Bayard est leader sur le marché des seniors avec 7 magazines et 10 millions de lecteurs. Aux Etats-Unis, Bayard est l'un des acteurs majeurs de la presse et de l'édition religieuse, catholique et protestante. Le groupe affiche 4 800 titres au catalogue de ses maisons d'édition, en France et au Canada

Site internet www.groupebayard.com

PHILIPS AUTOMOTIVE. Philips est un des leaders mondiaux dans les activités Healthcare, Lighting et Consumer lifestyle. PHILIPS AUTOMOTIVE Lighting est la branche « éclairage » du groupe Royal Philips Electronics. Il s'agit du plus grand fournisseur de lampes de l'industrie automobile.

Site internet: www.philips.com/automotive

MELET ET ASSOCIES - Société de conseil et de coaching de managers et de dirigeants, centrée sur l'accompagnement des processus de transformation des équipes et des organisations.

Site internet: www.Melet.associes@orange.fr

BIBLIOGRAPHIE

Christophe DEJOURS, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation, 2003, édition INRA.

François DELIVRÉ, Le métier de coach, spécificités, rôle et compétences, 2004, EYROLLES, éd. d'Organisation.

Olivier DEVILLARD, Coacher : efficacité personnelle et performance collective, 2005, DUNOD, 2^{ème} édition.

Pauline FATIEN « Des ambiguïtés des mots. Maux du coaching » et De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du je(u), 2008, HEC PARIS

Roland GORI et Pierre LE COZ, L'empire des coaches, Une nouvelle forme de contrôle social, 2006, Albin Michel.

Jean PAGÈS, Le coaching avec la méthode, Appreciative Inquiry, EYROLLES, éd. d'Organisation.

Auteurs du compte-rendu : Adeline DUJARDIN; Stéphanie RANCE du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre – La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de Compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsables du thème : Denis CRISTOL