

Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Federation, Septembre 2006.

Philippe VERNAZOBRES¹

***La contribution du coaching à la performance en entreprise.
Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40.***

INTRODUCTION

Le souci de performance est un des fondements même des pratiques gestionnaires et des théories mobilisées en sciences de gestion. La fonction Ressources Humaines, malgré sa mise en tension entre des finalités humanistes et gestionnaires souvent évoquée dans la littérature (Dietrich A., Pigeyre F., 2005 ; Brabet J., Bournois F., 2003 ; Gallambaud, 2002 ; Louart P., Bournois F., Livian Y.F., 1993...), n'échappe pas à ce positionnement essentiel. Ainsi que B. Galambaud nous le rappelle (2002, p. 17), « La gestion est une discipline qui explore le mystère de la performance ». C'est bien ce terme de performance qui crée un lien, au moins sémantique, entre la gestion et le sport. Le coaching en entreprise s'inscrit doublement dans ce lien. Tout d'abord par la filiation des pratiques puisque, selon certains auteurs (Whitmore 2004, Gallwey 1974), un certain nombre de celles du coaching managérial² sont plus ou moins directement inspirées de celles du coaching sportif. Ensuite parce que les discours de certains coaches et professionnels des ressources humaines en entreprise reprennent, au sujet des effets supposés du coaching managérial, cette thématique de l'amélioration de la performance.

Nous allons questionner ce double lien, celui de la filiation des pratiques entre coaching sportif et managérial et celui de la performance que le coaching est censé apporter dans l'univers de l'entreprise. De quel type de performance s'agit-il, comment est-elle appréhendée ?

Nous nous proposons, à partir d'une analyse de la performance en coaching managérial en liaison avec le coaching sportif, de mettre en évidence les liens faits dans les entreprises entre le coaching et la performance, au-delà du discours des coaches. Nous mettrons également en évidence la réalité des dispositifs mis en place par les professionnels d'entreprise pour apprécier cette performance, ainsi que leurs limites. Notre travail s'appuiera sur les résultats d'une étude que nous avons menée sur les pratiques de coaching auprès des sociétés du CAC 40.

¹ Coach et superviseur de coaches.

- Docteur en Gestion des Ressources Humaines.

- Professeur de Management, Responsable du Département « Management, Communication et Carrière » à l'Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP). philippe-vernazobres@enscp.fr

² Nous utiliserons ce terme générique pour qualifier les pratiques de coaching en entreprise qui s'adressent majoritairement à des managers. La littérature sur le coaching en entreprise fait souvent référence explicitement ou implicitement à ce type de population, à l'instar de l'article de El Khouri et Gosselin (2001) sur le « Coaching exécutif ». Certains auteurs, comme Moral et Angel (2006) parlent de « coaching professionnel » pour qualifier ces pratiques. Nous pourrions également utiliser cette expression.

I – L’omniprésence de la performance dans le champ social : de l’univers du sport à celui de entreprise.

I-1 – L’omniprésence du discours sur la performance dans le champ social.

Dans l’introduction d’un ouvrage qui questionne la performance en tant que résultat et vecteur d’une idéologie, Benoît Heilbrunn (2004, p. 6) nous rappelle les interrogations d’Alain Ehrenberg au début des années 1990 au sujet du *Culte de la performance*³. Cet ouvrage d’Ehrenberg a été un des premiers révélateurs de la montée en puissance du concept de performance et de ses injonctions dans le champ social en général et le monde de l’entreprise en particulier. Cette montée en puissance de la performance, voire son omniprésence ne s’est pas démentie depuis dans différentes sphères de la vie sociale - sport, monde professionnel, entreprise ... - et plus récemment dans l’idéologie de la gestion de son potentiel personnel (De Gaulejac, 2005), au point de devenir une véritable valeur, au sens culturel du terme. Ainsi, Benoît Heilbrunn (2004-a, pp. 5-6) nous alerte : « la performance semble être devenue le nouveau mot d’ordre des sociétés occidentales. [...] Elle a progressivement envahi le monde de l’entreprise et habite désormais l’ensemble des interstices de la vie sociale. Peut-être est-elle sournoisement à la base d’une sorte de nouveau contrat social [...]. Elle est devenue le diapason d’une société qui assigne sans cesse à l’individu de performer pour devenir soi-même [...] ». Dans le même ordre d’idées, Thierry Melchior (2004, p. 75) aboutit même au constat : « Dans une société où tout tourne à vide, sans but, sans perspective, la performance est devenue le nouveau *credo*, le nouvel *ethos* ». Nicole Aubert (2004, p.79) montre bien les excès de cette « exigence généralisée » à toutes les sphères de la vie sociale. Nous n’allons pas multiplier les références pour démontrer l’omniprésence de la performance, tant dans la littérature managériale qu’académique, dans le champ des sciences sociales et de gestion⁴.

I-2 – Le concept de performance en entreprise, au-delà du discours.

Le concept de performance est souvent présenté dans la littérature comme une préoccupation des acteurs de l’entreprise qui va de soi, un concept qui ne nécessite pas d’être vraiment défini, comme si son sens relevait de l’évidence et comme si le terme avait une signification univoque et non ambiguë (Noone, 1999 ; Bourguignon, 1996 ; Lebas, 1996). Or, ainsi que le souligne A. Bourguignon (1996, p. 21), le mot performance est un terme polysémique et constitue un « mot-valise », un terme générique qui englobe de nombreux sens et qui peut faire l’objet de différentes interprétations.

Nous allons nous référer à ces travaux d’Annick Bourguignon (1996, 1995) qui a procédé à une analyse fouillée de l’utilisation du concept de performance dans le champ des sciences de gestion. Elle souligne (1996, pp. 18-19) son utilisation tantôt au pluriel - courante dans le vocabulaire des outils de gestion - et tantôt au singulier, comme indicateur générique du niveau de résultat souhaité ou atteint dans le champ plus large du management et qui évite souvent, dans ce dernier cas, la référence explicite à des indicateurs quantitatifs.

Pour préciser cette notion de « performance », souvent évoquée au singulier en coaching, nous allons nous référer à une analyse étymologique et sémantique du concept proposée par l’auteur. Dans un article qui fait référence (1995), elle met en évidence trois significés différents, associés au signifiant "performance". Ainsi, le terme performance peut être

³ Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Levy, Paris.

⁴ Comme en témoigne le thème du 7^{ème} Congrès de l’AGRH en 1996 : Performance et Ressources Humaines.

synonyme de succès. Dans ce cas il renvoie à des représentations subjectives de la réussite et est en général employé au singulier. La performance peut également désigner le résultat de l'action. C'est ce signifié qui est traditionnellement le plus évoqué en gestion. Quand on s'intéresse au résultat de l'action, on décline souvent ce dernier en plusieurs indicateurs quantitatifs, ce qui conduit à privilégier le terme de performances au pluriel. Enfin, dans une dernière acception moins courante en français, le terme performance peut désigner l'action elle-même. Il s'agit dans ce cas d'un processus et non d'un résultat. Le fait même d'agir, la capacité d'action constitue une performance en soi.

Au-delà de ces distinctions, A. Bourguignon (1996, p. 20) donne de la performance la définition suivante : « elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. [...] La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ». Dans cette définition, la notion de performance rejoint celle d'efficacité.

Mais c'est dans le domaine sportif que le terme de performance est le plus utilisé et que se situent les origines du concept, transposé ensuite en entreprise.

I-3 – La performance organisationnelle, métaphore sportive.

Nous l'avons dit, le concept de performance – tout comme les méthodes de coaching - a été largement emprunté au domaine du sport, ainsi que le mettent en évidence de nombreux auteurs (Marcelli, 2004 ; Heilbrunn, 2004-b...), avant d'être massivement appliqué, plus récemment, au champ des activités humaines en entreprise.

A ce sujet, dans sa recherche sur les origines du terme "performance", A. Bourguignon (1996, pp. 22-24) le désigne comme une double métaphore mécaniste et sportive. Elle identifie l'utilisation du terme de début du XXe siècle pour signifier les caractéristiques chiffrées de l'action d'une machine. Elle fait remonter au-delà, dès le milieu du XIXe siècle, l'utilisation du terme dans le domaine sportif pour désigner « les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive ».

Ensuite, le concept a gagné le monde de l'entreprise, au départ à travers les approches mécanistes de l'entreprise et notamment celle de l'organisation scientifique du travail. Les différents modèles conceptuels et prescriptions pratiques de la théorie des organisations et des sciences de gestion ne s'écarteront pas de cet objectif. A ce sujet, B. Stiegler (2004, p. 208) fait le constat suivant : l'usage du concept de performance est devenu central et même hégémonique, surtout depuis les vingt ou trente dernières années, dans le management des entreprises ».

Pour en revenir à la métaphore sportive initiale, A. Bourguignon écrit au sujet de la performance (1996, p. 23) : « La performance induit le surpassement des autres et de soi-même ». On retrouve dans cette affirmation la notion de compétition issue du monde sportif et celle de surpassement de soi-même qui renvoie à celle de développement personnel très présentes dans le coaching sportif, comme managérial. Il est donc pertinent d'investiguer la filiation des pratiques entre ces deux types de coaching.

II – La filiation des pratiques entre coaching sportif et managérial.

Le terme anglo-saxon de coaching s'est peu à peu imposé dans les entreprises en France, notamment dans le courant des années 1990, pour désigner un mode d'intervention qui existait auparavant à une échelle plus restreinte et de manière moins institutionnalisée et que l'on qualifiait plutôt d'accompagnement ou de recours à un conseiller personnel. Ainsi Michel Villette (2003, p. 75) évoque, en citant Schein (1987), un type particulier de conseil qualifié

de « consultation maïeutique » qu'il ne nomme pas coaching mais dont la définition correspond assez précisément à ce que disent faire les coaches : « ce type de consultation ne vise pas à aider le client, mais à l'aider à s'aider lui-même ». Donc, ce que l'on a nommé coaching dans les années 1990 était identifié auparavant par des auteurs comme Schein sous d'autres appellations. D. Drillon (1996, pp. 87-89) confirme : « le coaching [...], concept à la mode dont on utilise les vertus depuis les philosophes grecs [...] n'est pas une pratique nouvelle en entreprise ».

La référence à la maïeutique socratique est d'ailleurs reprise par de nombreux coaches (Whitmore, 2004 ; Mottas, 2003 ; Forestier, 2002 ; Devillard, 2001 ; Bouziat 1996...). Mais, ainsi que nous le rappelle T. Chavel (2005, p. 110) « La finalité du coaching est "performative" [...], sa finalité est individuelle dans le monde avant d'être une quête désintéressée de sagesse universelle. Sauf à éduquer le manager à son insu, le coaching est d'abord une sophistique qui se révèle socratique par accident, ou par surcroît ».

Fondamentalement, ce qui fait la différence entre la notion plus classique d'accompagnement professionnel évoquée par M. Villette et celle de coaching managérial est l'engagement sur des objectifs de performance qui a été emprunté au coaching sportif dans les années 1990 en France. Vincent Lenhardt, considéré par beaucoup d'auteurs comme l'introducteur du coaching en France (Rappin, 2005-a ; Mottas, 2003...) dans ces années 1990, présente cette filiation entre coaching sportif et managérial comme une évidence puisqu'elle traverse sa pratique et sa conceptualisation du coaching (1992) dans lesquelles il nomme la personne coachée « le champion ». Dans cette optique, il considère le coach comme un entraîneur. Nous allons questionner cette évidence apparente de la filiation entre coaching sportif et coaching managérial.

II-1 Le coaching managérial, héritier du coaching sportif.

De nombreux auteurs mettent en évidence la filiation du coaching professionnel avec le coaching sportif (Moral et Angel, 2006 ; Rappin, 2005-b...), dans le sillage de V. Lenhardt.

C'est Timothy Gallwey, enseignant à Harvard et sportif de haut niveau, qui a été le premier à conceptualiser sa pratique du coaching sportif dans son ouvrage fondateur, « *the inner game of tennis* » (1974 pour la 1^{ère} édition). Il y développe le concept de « *Inner* » qui fait référence au point de vue interne, à l'état intime de l'individu ou à "l'adversaire que l'on porte en soi", selon ses propres termes, qui est bien plus redoutable que les adversaires externes dans une compétition. Le postulat de base du coaching est que « si le coach parvient à amener le coaché à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, son potentiel naturel se manifestera sans qu'il y ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur » (Whitmore. 2004, p. 18).

Cette conceptualisation a servi de base aux premiers écrits sur le coaching extra-sportif, et notamment à l'ouvrage de John Whitmore (1992) qui reprend les travaux de Timothy Gallwey et les applique au monde de l'entreprise. Cet ouvrage est considéré comme le point de départ de la littérature sur le coaching en entreprise et cette période correspond également aux débuts du développement officiel des pratiques de coaching des managers, au-delà des pratiques plus ou moins formalisées d'accompagnement qui pouvaient exister jusque là. Whitmore décrit dans cet ouvrage des pratiques de coaching professionnel directement inspirées des méthodes d'entraînement sportif et qui reposent sur la fixation progressive d'objectifs ambitieux mais réalisables, accompagnée d'un travail sur le mental destiné à en assurer la réalisation. D'un point de vue institutionnel, John Whitmore fonde la branche anglaise de « *The Inner Game* », structure dédiée à la diffusion des préceptes de Gallwey, que ce dernier appliquera également plus tard au coaching en entreprise (Gallwey, 2000).

Dans le sillage de ce mouvement fondateur, d'autres auteurs, coaches ou observateurs du coaching, ont mis en évidence cette filiation. Ainsi, G. Amado (2002, p.115) parle de « parabole sportive », comme source principale du développement du coaching en entreprise. Il qualifie les coaches sportifs modernes de « *pathfinders*, sortes de jardiniers capables de faire éclore le talent » par opposition aux entraîneurs traditionnels qualifiés de « stakhanovistes de l'effort », (p. 116). P. Angel et P. Amar écrivent au sujet de cette nouvelle catégorie de coaches sportifs, apparue selon eux aux Etats-Unis dans les années 1950-1960 (2005, p. 11), et qui ont ensuite transféré leurs pratiques dans le monde de l'entreprise : « ils mettent en évidence qu'il faut, au-delà de l'entraînement physique du champion, une approche holistique qui inclue les dimensions essentielles du mental et de l'émotionnel ». T. Chavel (2005, p. 110) précise : « Le coaching sportif mobilise, à côté de l'intelligence rationnelle de l'effort régulier, une intelligence émotionnelle, un travail sur le corps, la gestion des énergies de l'athlète et le choix d'un équilibre de vie [...] ».

Révélateurs de potentiel, les coaches modernes empruntent donc, au-delà de la pratique sportive traditionnelle, aux fondements de la psychologie humaniste et à sa promesse de révélation du potentiel de chaque individu (Rogers, 1998). La vision humaniste et celle performative du coaching peuvent donc se concilier à la fois dans le modèle du coaching sportif moderne et dans celui des managers d'entreprise. Au-delà, les processus de *training* peuvent présenter un certain nombre d'analogies dans ces deux types de coaching. Ils reposent sur une relation de confiance forte et singulière entre le coach et le coaché, la fixation d'objectifs réalistes, le développement de croyances positives et de représentations facilitant la révélation du potentiel et la gestion du stress face aux exigences du contexte.

Au-delà de ces analyses et de la proximité sémantique, peut-on réellement parler de filiation, voire de convergence des pratiques entre le coaching sportif et le coaching managérial ?

II-2 Les limites à cette filiation.

Cette filiation admet certaines limites souvent mises en avant par les mêmes auteurs. Ainsi, T. Chavel (1999, pp. 110-111) voit trois différences fondamentales entre le coaching managérial et sportif. Il considère que les coaches sportifs s'apparentent davantage à des mentors⁵ puisqu'ils sont souvent eux-mêmes issus de la même discipline sportive que leurs élèves. Il considère ensuite que les personnes coachées en entreprise ont pour objectif de s'inscrire dans la durée et non de réaliser un exploit, comme le recherchent les sportifs. Enfin, il considère que la filiation peut résider dans le fantasme de l'appartenance à une élite et de la compétition plus que dans la réalité. En effet, si une compétition sportive désigne à l'issue d'un classement un ou quelques vainqueurs, l'entreprise a besoin que le plus grand nombre de ses managers soient performants.

Pour F. Proust (2005, pp. 140-141), le processus même diffère entre le coaching sportif et le coaching managérial qu'il qualifie de psychologique. Le premier repose sur une observation fine des gestes du sportif en situation de performance et sur un travail d'apprentissage répété conduit par un entraîneur lui-même sportif et qui bénéficie d'un long héritage de transmission de techniques sportives. Dans le cadre d'un coaching professionnel ou psychologique, le coach, qui exerce un métier nouveau, ne voit en général pas le coaché en situation réelle, mais travaille sur ses représentations. Il conclue (p. 141) : dans ces deux cas, « le mot coaching renvoie [...] à deux pratiques hétérogènes, mais les deux sont du coaching ».

⁵ Xavier Bouziat (1996, p.6) considère que le mentor « s'apparente au "maître", celui qui transmet à l'apprenti ». Et il nous rappelle l'origine du terme de Mentor : « Mentor, ce fidèle ami auquel Ulysse a confié l'éducation de son jeune fils Télémaque avant de partir pour le siège de Troie, dans *l'Odyssée* ».

Si nous nous référons à la question de la performance, centrale en coaching sportif, de nombreux auteurs mettent en évidence l'existence de différentes formes de coaching en entreprise plus ou moins orientés vers la performance en termes d'objectifs. Ainsi, F. Hudson (1999, p. 20) parle d'un *continuum* des différents types de coaching entre deux « pôles » : le « *coaching for being* » et le « *Coaching for performance* ». Il rajoute que ces deux pôles se retrouvent forcément dans tout coaching, dans des proportions différentes car elles reflètent la réalité intérieure de tout être humain. Le « *being coaching* » opère un « *inner work* » qui concerne les croyances, les valeurs, l'estime de soi, alors que le « *performance coaching* » opère un « *outer work* » qui consiste à travailler sur des buts que le coach et le coaché considèrent comme atteignables. Il met ensuite l'accent sur les synergies qui peuvent exister entre ces deux dynamiques au sein d'un même coaching pour constater et déplorer que beaucoup de coaches sont essentiellement formés pour générer de la performance. Il introduit donc cette distinction entre le coach-développeur, souvent évoqué dans la littérature managériale, et le coach-entraîneur clairement issu du monde sportif. Ce constat émane d'un coach américain. Les écrits sur le coaching en France sont souvent orientés sur la dimension plus psychologique du coaching. Une étude plus poussée de ces différences éventuelles entre coaching managérial nord américain et français ou européen serait pertinente. Ainsi, T. Chavel (2005, p. 111) considère le coaching européen plus « holistique » et moins orienté vers la performance que son homologue américain. Néanmoins cette orientation du coaching vers des objectifs opérationnels reste très présente en France chez les coaches qui se réclament des processus empruntés à la psychologie comportementale (Albert et Emery, 1999, 1998), tandis que les objectifs centrés sur la personne sont plus mis en avant par d'autres coaches qui se réclament davantage de la psychologie humaniste ou systémique, ou encore d'une pratique du coaching orientée vers la dimension spirituelle (Malarewicz, 2003 ; Chavel, 2001 ; Devillard, 2001 ; Lenhardt, 1992...).

Nous allons voir qu'au-delà des limites sur la filiation des méthodes mises en œuvre, le coaching managérial présente des spécificités par rapport au coaching sportif, notamment en termes de finalités.

II-3 Les spécificités du coaching managérial par rapport au coaching sportif.

Selon B. Rappin (2005-b), « Le coaching sportif accorde une grande importance au résultat, à la performance qui peut s'évaluer de manière beaucoup plus évidente que dans le domaine du management ». Il est vrai que, si sur le plan du processus d'accompagnement, on peut trouver des similitudes plus ou moins évidentes selon les écoles de coaching, entre coaching sportif et managérial, l'objectivation de la performance engendrée par ce dernier est beaucoup moins évidente. Notre étude, dont nous rapporterons les résultats dans cet article, en témoigne.

Autre distinction, selon Moral et Angel (2006, pp. 8-9), même si le mot coaching « provient de la pratique anglo-saxonne de l'entraînement sportif » et s'il a été transposé dans le monde de l'entreprise, le coaching professionnel, contrairement au coaching sportif, « ne se place pas dans une logique de compétition : il vise plutôt à développer les compétences des individus et des équipes ». Nous aurons l'occasion de développer dans cet article la place des compétences comme finalité du coaching en entreprise. Ce dernier se place donc dans une visée de collaboration plus que de compétition et privilégie la contribution au collectif, contrairement à certaines formes de coaching sportif, notamment dans les sports individuels.

Concernant le processus, le coaching de managers comporte, au-delà de la fixation d'objectifs à atteindre, une forte dimension d'analyse systémique des relations et des enjeux politiques

extrêmement présents dans les organisations qui n'entre pas en jeu dans le coaching sportif. Certains auteurs (Blanc-Sahnoun, 2006 ; Malarewicz, 2003...) en font un élément central de leur pratique et de leur conceptualisation du coaching, bien plus présent que l'aspect *training* orienté vers la performance. Dans ce cas là, la performance est perçue comme un effet secondaire positif de la démarche de coaching qui doit, en fait, aboutir à ce qu'un individu prenne toute sa place dans le système humain dans lequel il travaille.

Finalement ce que l'on appelle un coach sportif est plutôt un entraîneur qui prend en compte la dimension du potentiel humain dans une approche plus ou moins holistique de la personne, à l'instar de ce qu'a proposé Gallwey. Alors que le coach managérial est plutôt quelqu'un qui a une approche humaine et holistique du manager dans son contexte professionnel, et qui peut utiliser des techniques issues de l'entraînement sportif pour le conduire à la performance. Les pratiques peuvent se rejoindre et s'enrichir en partie mais la perspective est distincte. Les limites de cette réflexion sont qu'elle s'inscrit dans une approche assez universaliste des actions de coaching managérial. Or, il y a différentes pratiques de coaching et différentes typologies sont proposées par les coaches et les auteurs, ainsi que nous l'avons abordé avec l'analyse de F. Hudson.

Cette filiation entre le coaching sportif et son homologue managérial admettant des limites, nous allons questionner le lien de ce dernier avec la notion de performance en entreprise

III - Une lecture des liens entre coaching et performance en entreprise.

C'est la métaphore sportive, ainsi que nous l'avons mis en évidence, qui crée un lien étroit entre coaching et performance. B. Rappin (2005-b, p. 42) écrit à ce sujet : « Gallwey a mis le doigt sur l'essence du coaching : libérer le potentiel du joueur pour le porter au niveau de performance optimal ». Ce lien entre coaching et performance est le plus souvent évoqué par les professionnels comme une évidence, sans que cette dernière ne soit vraiment démontrée. Ainsi, H. Aubry (2003, p. 34) écrit, sans la moindre démonstration ou argumentation gestionnaire : « les retours sur investissements – ROI – de la démarche coaching sont éloquentes tant sur le plan des bénéfices tangibles [...] que des bénéfices directs qui se répercutent sur le "*bottom line*" ». De même, dans la littérature académique, on peut lire (Rappin ; 2005-b, p.30) : « Il est évident que l'entreprise ne ferait pas appel au coaching si ce dernier n'apportait pas de création de valeur, d'amélioration des performances ». On retrouve dans ces formulations la même évidence supposée que celle que nous évoquions plus haut quant au sens même du mot performance dans la littérature.

Les bénéfices du coaching en termes de performance pour l'entreprise seraient donc « éloquentes » ou « évidents ». Mais, bien que ce type de discours relève du bon sens et puisse être conforme à la réalité, la démonstration reste à faire.

Nous allons essayer d'approfondir cette question des liens entre coaching et performance en entreprise.

III-1 – Définitions du coaching orienté performance.

Une revue de la littérature nous a permis de relever de nombreuses définitions du coaching qui intègrent la performance. Sans être exhaustifs, nous pouvons citer :

- M. Moral et P. Angel (2006, p. 9), « le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels ».
- G. Amado (2002, p. 113), « On peut définir le coaching comme un accompagnement visant l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective ».
- J.Y. Arrivé (1996, p. 17), « le coaching favorise l'expression de l'ensemble du potentiel de l'individu pour lui permettre d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal ».
- D. Belet (2003, p.117) : « Le coaching est une méthode d'accompagnement individuel destinée à aider les dirigeants et les cadres à améliorer leurs performances professionnelles, notamment dans le domaine de leurs compétences relationnelles et managériales ».
- E. Fourès (2003), « le coaching est l'accompagnement vers un objectif de performance. Cela implique un changement qui se passe intérieurement chez l'homme et n'est mesurable qu'au niveau des résultats, sous forme de comportements et d'attitudes observables ».

Ces différentes définitions posent bien la performance comme un effet évident du coaching, pour la plupart des auteurs, sans que leurs textes n'explicitent réellement beaucoup plus la nature des liens entre coaching et performance. Seuls Gallwey et Whitmore⁶, dont les pratiques sont issues du domaine sportif, explicitent davantage ces liens dans leurs écrits. Pour aller au-delà de ces définitions, nous allons donc tenter une mise en évidence des relations entre ces deux concepts à partir des analyses de A. Bourguignon.

III-2 – Problématisation des liens entre coaching et performance à partir de la définition de A. Bourguignon.

Afin d'examiner les liens entre coaching et performance, reprenons les trois signifiés du signifiant "performance" mis en évidence par A. Bourguignon⁷ et voyons s'ils sont pertinents pour investiguer les effets du coaching :

- Une première voie consisterait à argumenter sur le fait que le coaching conduise au succès. Certains professionnels font cette promesse, mais nous avons souligné la subjectivité de la notion de succès étroitement liée à celle des représentations de la réussite. Ce premier signifié ne nous semble pas donc opérationnel pour investiguer le degré d'apport du coaching à la performance en entreprise.
- La seconde voie de réflexion pour établir un lien entre le coaching et la performance serait de mettre évidence qu'il améliore les résultats de l'action. Mais cela suppose de mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer les impacts de cette amélioration. Durand (2004, p. 122) assimile la performance en entreprise à la « création de valeur » et précise au sujet de l'évaluation de cette création de valeur : « la performance est mesurée par des ratios de retour sur investissement ». Nous avons, dans le cadre de notre étude, essayé de vérifier si de tels indicateurs des effets du coaching existent en entreprise.
- Enfin, selon le troisième signifié mis en évidence par A. Bourguignon, le terme de performance peut désigner l'action elle-même. Elle rajoute, au sujet de la performance (1996, p. 19), « elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité ». De même, Marcelli (2004, p. 28) fait le lien entre performance et compétence : « les performances évaluent les conditions structurelles de l'action et par conséquent la capacité de répétition, c'est-à-dire la compétence, ce qui en quelque sorte constitue la règle de l'action ». C'est précisément un des effets attendus du coaching que d'améliorer la compétence. Forestier (2002, p. 37) établit un lien clair entre coaching et performance par la capacité du coaching à

⁶ Dans son ouvrage au titre sans ambiguïté : *Coaching for performance*.

⁷ *Op. Cit.*

développer des « compétences comportementales ». Le coaching peut donc apporter de la performance à travers le développement de compétences potentielles qui se révèlent dans l'action. Il existe donc un lien fort, dans le coaching, entre le développement des compétences et la recherche de la performance que nous allons approfondir.

III-3 – Le concept de compétence(s), une voie pour l'explicitation des liens entre coaching et performance ?

La notion de compétence(s) est plurielle et abordée par les différentes disciplines des sciences humaines comme la psychologie sociale, la sociologie ou plus récemment les sciences de gestion. B. Maggi (2003, pp. 230-234) propose une typologie des différentes approches de cette notion de compétence(s) dont nous allons nous inspirer. Il distingue notamment les approches sociologique et gestionnaire du concept.

Selon l'auteur (2003, p. 231), dans l'**approche sociologique de la compétence** « l'accent est principalement mis sur les dynamiques du processus d'action » et l'on rejoint bien en cela un des signifiés du mot performance selon A. Bourguignon. La compétence va dépendre de la capacité du sujet à mettre en oeuvre des aptitudes lui permettant de produire des solutions satisfaisantes aux problèmes qu'il rencontre. Cette compétence est (Maggi, p.232) « la traduction, au cours d'un apprentissage continu, de connaissances et d'expériences en action ». Dans le même ordre d'idées, P. Zarifian considère (1999, pp. 65-74 ; 2001, p. 77) que la compétence se caractérise par trois éléments contingents à l'attitude de l'individu face aux situations qu'il va rencontrer : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté [...], c'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente [...], c'est aussi la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations... ». Cette vision de la compétence est centrée sur le sujet. Il écrit d'ailleurs (1999, p.66) : « du point de vue du sujet humain directement concerné, cette compétence [...] est une démarche engageante d'automobilisation de soi ». Nous retrouvons bien dans cette conception de la compétence, qui se conjugue au singulier, l'essence même de la performance dans et par l'action et celle du coaching qui vise l'automobilisation du sujet.

Concernant l'**approche gestionnaire des compétences**, B. Maggi (2003, p.230) nous indique : « la compétence est vue par ce courant comme un ensemble d'attributs de la personne [...] qui sont en rapport avec la performance dans l'accomplissement d'une tâche. Le but est d'identifier des combinaisons [...] de compétences, qui peuvent conduire à des performances de haut niveau ». Il s'agit de l'acception courante de la notion de compétences, au pluriel, en gestion des ressources humaines, souvent énoncées sous forme de référentiels distinguant les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être. C'est une approche fonctionnaliste de la notion de compétences, entendue comme un ensemble de connaissances et de capacités détenues par les individus et que tentent de gérer, dans une logique de portefeuille et de développement, les spécialistes des ressources humaines en entreprise.

Ces deux approches de la(es) compétence(s) qui se révèlent dans l'action s'inscrivent bien dans le troisième signifié du signifiant "performance" de A. Bourguignon qui s'inscrit dans le fait même d'accomplir une action.

IV - Les liens entre coaching et performance à l'épreuve des pratiques des entreprises : le cas des sociétés du CAC 40.

Nous allons dans cette partie présenter les éléments de résultats de notre enquête de terrain en liaison avec le modèle des trois signifiés de la performance d'A. Bourguignon. Nous avons notamment demandé aux personnes contactées si le coaching crée de la valeur et développe des compétences pour reprendre, parmi les trois signifiés de Bourguignon les deux qui nous semblent les plus opérationnels pour investiguer les liens entre coaching et performance.

IV-1 – Cadre méthodologique.

L'étude, dont certains éléments de résultats sont reproduits dans cet article, a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche doctoral, auprès des sociétés du CAC 40. Nous les avons considérées comme un objet d'étude pertinent pour étudier l'état du développement des pratiques de coaching dans les grandes entreprises françaises. Ainsi, si nous ne pouvons nullement affirmer que les résultats obtenus sur les sociétés du CAC 40 sont représentatifs des pratiques des sociétés françaises, ils témoignent néanmoins de la situation et des évolutions en cours dans les grandes entreprises, dans une logique exploratoire.

Nous avons mis au point un questionnaire, à partir d'une revue de la littérature managériale, d'études parues récemment au sujet des pratiques de coaching en France et d'entretiens menés auprès de professionnels concernés par la pratique du coaching (responsable du développement des R.H., prescripteur de coaching, coach externe d'un cabinet indépendant et cadre dirigeant coaché). Après le test d'une première version du questionnaire, une version définitive a été mise au point et administrée de juin à décembre 2004 auprès des responsables des services R.H. concernés. Au-delà, des entretiens semi directifs ont été menés avec certains d'entre-eux afin d'obtenir une information plus qualitative. Nous avons obtenu 23 questionnaires exploitables (soit un taux de 57,5% par rapport à notre échantillon).

Nous allons présenter les éléments de résultats sous la forme d'une analyse des réponses aux questions posées, en les regroupant en deux rubriques : le dispositif d'évaluation des effets du coaching et les effets constatés du coaching en termes de performance.

IV-2 – Le dispositif d'évaluation des effets du coaching

Nous avons questionné le type de dispositif global d'évaluation des effets du coaching : fixation d'objectifs, réalité et modalités de l'évaluation.

Q1 : Indiquez-vous des objectifs précis dans vos contrats de coaching ?

Oui, qualitatifs	7
Oui, quantitatifs	0
Oui, qualitatifs et quantitatifs	7
Cela dépend des cas	2

Concernant la rédaction du contrat, nous voyons que dans une très forte majorité de cas (14 sur 17, soit 82%) des objectifs précis sont fixés. Néanmoins, ces objectifs ne sont jamais purement quantitatifs, ce qui semble cohérent avec les effets attendus du coaching qui s'expriment essentiellement en termes de comportements et avec les difficultés d'évaluation de ces comportements. Cela peut sembler dissonant avec l'objectif d'amélioration de la performance. Néanmoins, l'entreprise ne renonce pas à amener les coaches à s'engager sur

des objectifs partiellement quantifiables puisque dans 50% des cas, les objectifs fixés sont à la fois qualitatifs et quantitatifs. De même, la notion d'objectifs qualitatifs n'est pas synonyme d'objectifs flous et peut inclure des objectifs comportementaux précis et vérifiables.

Q2 : Pratiquez-vous l'évaluation des effets du coaching ?

Oui	10	59%
Non	7	41%

Nous avons vu, dans la question précédente, que 82 % des entreprises fixent des objectifs précis, donc *a priori* évaluable, au coaching. Or, elles ne sont que 59 % à déclarer évaluer ses effets. Cet écart peut paraître surprenant dans la mesure où l'on peut se demander quel est l'intérêt de fixer des objectifs précis s'ils ne sont pas suivis d'une évaluation. Nous pouvons donc raisonnablement poser l'hypothèse que cette non évaluation des effets du coaching est liée à l'insuffisance des outils dont disposent les entreprises pour procéder à l'évaluation. Il est donc intéressant de faire un état des lieux des outils actuellement utilisés par les entreprises en la matière.

Q3 : Si l'évaluation du coaching est pratiquée, comment l'est-elle ?

Entretien de suivi avec les coachés	6	45%
Vérification du respect des objectifs du contrat	3	23%
Evaluation par un 360 degré	1	8%
Evaluation par le supérieur hiérarchique	1	8%
Autoévaluation du coaché	1	8%
Enquêtes	1	8%

Les répondants pouvaient citer plusieurs réponses. Les % expriment donc des fréquences cumulées.

L'entretien de suivi avec les coachés est la pratique la plus souvent avancée, avec 45 % des méthodes citées, suivi par la vérification du respect des termes du contrat (23 % des méthodes citées), qui ne correspond pas forcément en soi à une évaluation des effets du processus de coaching, mais à une évaluation du respect des termes contractuels. Les autres modalités proposées sont disparates et dispersées (un seul répondant par item) et vont de l'autoévaluation à la pratique du 360°. Nous voyons donc, qu'au-delà de la pratique de l'entretien qui est un outil non spécifiquement adapté à l'évaluation du coaching, mais un outil générique en GRH, aucune méthode spécifique et originale n'apparaît. Seul le 360°, peu utilisé, constitue une pratique d'objectivation des changements observés.

Quand on leur demande pourquoi les effets du coaching ne sont pas évalués, sur les 7 répondants ayant exprimé une réponse négative, seuls deux nous fournissent des explications : la difficulté d'évaluer l'amélioration des comportements et la confidentialité du coaching. Ce faible taux de réponse est sans doute révélateur du manque de réflexion à ce sujet. Mais à la question « Si vous ne pratiquez pas l'évaluation, souhaitez-vous la mettre en place ? », 4 répondants sur 5 répondent affirmativement. Le champ de la réflexion sur la mise en place de telles démarches d'évaluation est donc ouvert.

Nous pouvons conclure qu'un gros travail reste à réaliser en termes de dispositif d'évaluation des effets réels du coaching et donc de sa contribution à la performance des personnes coachées. Nous allons investiguer plus précisément cette question dans la partie suivante.

IV-3 – Les effets constatés du coaching en termes de performance.

Nous avons retenu des questions qui permettent d'investiguer les deux signifiés de la performance retenus dans l'analyse d'A. Bourguignon : résultats de l'action et processus d'action à travers la notion de compétence(s).

Q4 : Est-ce que le coaching contribue directement à l'efficacité professionnelle des personnes coachées ?

Oui, manifestement	13	76%
Probablement	4	24%
Non	0	0%
Ne sait pas	0	0%

Les répondants nous indiquent à 100% que le coaching améliore l'efficacité professionnelle manifestement ou probablement, puisque les deux autres items - « non » et « ne sait pas » - n'ont jamais été retenus. De plus, ils ont peu de réserve sur cette amélioration puisque seuls 24% d'entre eux indiquent « probablement » alors que pour les 76% autres, l'effet est manifeste. Il faut cependant rapprocher ces 76 % des 59 % de répondants seulement qui ont déclaré évaluer les effets du coaching dans une question précédente. Il convient donc d'investiguer plus avant ces déclarations.

Q5 : Quelles sont les sources de cette contribution à l'efficacité ?

Développement des compétences par un accompagnement sur mesure	3
Meilleure coopération et intégration professionnelle	3
Meilleure confiance en soi	3
Meilleure capacité de décision	1
Abaisse le niveau de stress	1
Plus de prise de recul	1
Meilleure délégation et développement des collaborateurs	1

Nous constatons une dispersion importante de ces arguments, bien que trois d'entre eux se distinguent par leur fréquence de citation (développement des compétences, coopération et confiance en soi). Ils entrent globalement dans la notion de « compétence », telle que la définissent les sociologues et notamment P. Zarifian, dans ses dimensions relationnelles, comportementales et cognitives. La dispersion des arguments n'est donc qu'apparente, le coaching améliore donc l'efficacité par une action positive sur la compétence au sens sociologique du terme qui désigne la capacité d'action adaptée dans un contexte professionnel donné par la mobilisation de ressources internes. Nous investiguerons cet aspect plus loin par des questions spécifiques.

Q6 : Est-ce que le coaching crée de la valeur pour l'entreprise ?

Oui, manifestement	7	44%
Probablement	7	44%
Non	1	6%
Ne sait pas	1	6%

Cette question vise à explorer l'impact du coaching sur la performance comprise comme le résultat de l'action. Nous avons utilisé le terme générique de « création de valeur » souvent avancé dans la littérature et dans le discours des coaches pour qualifier un tel résultat, ainsi que nous l'avons indiqué plus haut.

La réponse à cette question est intéressante à plusieurs titres. Tout d'abord, nous voyons que les répondants sont assez prudents sur le sujet, puisque par rapport à leur réponse à la question précédente - sur la contribution du coaching à l'efficacité professionnelle des personnes coachées - le taux de « probablement » passe de 25 à 44% et que les réponses « non » et « ne sait pas » sont citées. Or, on pourrait penser qu'une meilleure efficacité aboutisse à de la création de valeur et que les réponses aux deux questions soient beaucoup plus corrélées. Donc, lorsqu'il s'agit de passer de l'efficacité à l'efficience et d'indiquer que le coaching améliore les résultats, les répondants se font plus prudents. D'ailleurs quand on leur demande « Quel type de valeur ajoutée ? », une seule personne a répondu en indiquant de manière laconique : « valeur immédiate et valeur pour l'avenir ». De même, une autre question a consisté à demander l'impact du coaching en terme d'investissement RH, pour reprendre l'indicateur de création de valeur proposé par Durand⁸, sans que les réponses soient plus probantes. Ceci est symptomatique de la difficulté à mesurer l'impact réel du coaching, comme de bon nombre de pratiques RH dont la formation, et met en évidence les limites des discours sur la création de valeur qui se multiplient dans le champ du management et de la GRH, et pas seulement au sujet du coaching (Dietrich et Pigeys 2005, Galambaud 2002...). Au-delà de ces considérations, ces réponses confirment bien que nos interlocuteurs constatent les effets du coaching sur un mode intuitif. Par contre, la question de leur évaluation reste posée.

Au-delà de ce lien que les répondants font de manière claire, mais intuitive, entre le coaching et la performance en tant que résultat de l'action, il convient d'investiguer le deuxième signifié du terme performance retenu dans la modélisation d'A. Bourguignon. Certains d'entre-eux ont en effet mis en évidence, dans leur réponse à la question 5, un lien fort entre le coaching et le développement des déterminants de la compétence. Nous allons interroger plus précisément ce lien en explorant l'apport du coaching aux compétences, au sens gestionnaire du terme.

Q7 : Si vous pensez que le coaching contribue au développement des compétences, est-ce...

De manière évidente	11	79%
Parce que vous l'avez évalué	1	7%
Ne sait pas	2	14%

Sur les 14 répondants qui affirment que le coaching contribue au développement des compétences, seul un d'entre eux a mis en place un système d'évaluation pour le vérifier. Pour 11 d'entre eux, soit 79 %, cette contribution est évidente. Nous constatons que dans le domaine des compétences également, l'évaluation des effets du coaching reste intuitive. Sans sous-estimer la difficulté de la tâche, nous pouvons considérer que la réflexion et le travail d'évaluation de l'impact réel du coaching en termes de développement des compétences restent à faire. Cette question est sans doute à resituer dans le problème que pose globalement l'évaluation des compétences en entreprise, indépendamment du coaching.

⁸ *Op Cit.*

Sur la base de ce constat de « l'évidence » du développement des compétences par le coaching, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer quelles sont les compétences effectivement développées en reprenant les trois grandes catégories des référentiels de compétences utilisés en GRH.

Q8 : Quels sont les domaines de compétences développés ?	
Savoir	0
Savoir-faire	10
Savoir-être	13

Les répondants pouvaient citer plusieurs réponses. Les % expriment donc des fréquences cumulées.

Contrairement à ce que nous indique la définition de la Société Française de Coaching - SFCoach⁹ - selon les répondants, le coaching développe avant tout le savoir-être (cité 13 fois), plus que le savoir-faire des personnes coachées. Par contre, il ressort que le développement des savoirs n'est pas l'objectif du coaching, ce qui le distingue de la formation. Le savoir-être, catégorie la plus souvent citée, correspond essentiellement à des compétences relationnelles et à des capacités managériales (Bellier, 2004) assez difficilement évaluables. Par contre, les répondants s'engagent moins sur les savoir-faire, plus facilement objectivables. Les répondants privilégient donc la citation de compétences génériques, difficilement vérifiables.

Le lien est donc fait par les répondants entre le coaching et les compétences puisque leur développement est présenté dans différentes questions comme un des effets principaux perçus de ce type d'accompagnement. Par contre, la preuve de ce lien n'est pas réellement établie et l'identification et l'évaluation des compétences développées restent donc grandement à construire.

Nous voyons donc que nous pouvons, sur la base d'une revue de la littérature académique et professionnelle, faire un lien entre la métaphore sportive qui sous-tend les discours sur la performance en entreprise et les pratiques de coaching, à la fois dans le domaine sportif et professionnel. Par contre, quand il s'agit d'objectiver les apports du coaching à la performance des personnes coachées, et par là même aux entreprises, notre étude de terrain nous a montré que les dispositifs d'évaluation sont peu probants et à construire.

CONCLUSION :

Le concept de performance, en tant que critère de jugement de l'activité humaine est né dans le domaine sportif pour s'étendre progressivement à de nombreuses sphères de l'activité sociale et même privée, et notamment aux activités économiques dont il constitue un critère structurant d'appréciation. G. Lewi (2004, p. 134) nous le confirme : « L'entreprise est avec le sport dont elle emprunte souvent la sémantique [...] le lieu où la performance est érigée en règle ».

Dans ce contexte, le coaching, qui constitue une forme d'accompagnement en tension entre des visées humanistes de développement personnel et utilitaristes de recherche d'efficacité, est lié à la performance en termes de finalité. Mais, même s'il est légitime que le coaching vise entre autre à améliorer la performance, il ne faut pas oublier ainsi que nous le rappelle Christophe Roux-Dufort (2004, p. 144) que « la crise est le point ultime de la recherche de la

⁹ « le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». *Source : Site Internet de l'association.*

performance » qui « fragilise les individus et les organisations » (p. 151). En effet, le coaching s'il vise la performance et une prise en compte de l'individu et de ses aspirations dans l'entreprise ne doit pas renforcer les symptômes des dysfonctionnements organisationnels qu'il est sensé combattre en véhiculant une idéologie de la performance exacerbée. Cette analyse rejoint celle de B. Rappin (2005-b) qui nous parle de nécessaire réenchantement du coaching qui ne doit pas oublier ses visées humanistes.

Au-delà de la question de sa légitimité et de ses limites, un coaching uniquement dédié à des objectifs de performance se heurte à la difficulté de la démonstration de sa pertinence. Une première approche de terrain nous a montré que le lien entre coaching et performance en entreprise fait l'objet de beaucoup de discours et de croyances, mais qu'il reste à démontrer. Le concept de compétence peut constituer une voie à explorer, en sciences sociales et de gestion, pour essayer d'objectiver les apports du coaching à la performance professionnelle, en l'absence d'indicateurs de résultats clairs et objectifs, comme dans le domaine sportif. A moins que cette voie n'aboutisse dans une impasse.

Mais la place du coaching dans les entreprises ne saurait être abordée que sous l'angle de la performance, même si, ainsi que nous l'avons dit, cette démarche est légitime et fondamentale en gestion. Ainsi, à propos de l'émergence du coaching comme objet de recherche en sciences humaines et sociales en général et en sciences de gestion en particulier, Bayad M. et Persson S. (2005, p. 64) nous indiquent : « Une perspective de recherche se dessine alors, en sciences de gestion, sur le registre de la pertinence et du sens, plus que de la performance et de la mesure ».

BIBLIOGRAPHIE :

- **Albert E., Emery J.L (1999)**, *Au lieu de manager, mettez-vous donc à coacher*, Editions d'organisation, Paris.
- **Albert E., Emery J.L (1998)**, *Le manager est un psy*, Editions d'organisation, Paris.
- **Amado G. (2002)**, « Le coaching ou le retour de Narcisse », in « Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives », *Cahiers du Laboratoire de changement social n°7*, Editions L'Harmattan, Paris, pp. 113-120.
- **Angel P., Amar P., (2005)**, *Le coaching*, Collection Que-sais-je ?, Editions des Presses Universitaires de France, Paris.
- **Aubert N. (2004)**, « Intensité de soi, incandescence de soi », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 79-90.
- **Arrivé J.Y. (1996)**, « le coaching : un accompagnement professionnel personnalisé », *Humanisme et Entreprise*, n° 219, pp. 17-27.
- **Aubry H. (2003)**, « Le coaching, quel impact sur l'organisation ? Chimère ou réalité ? », *Revue Economique et Sociale N° 2*, juin, pp. 29-35.
- **Bayad M. et Persson S. (2005)**, " Le coaching au service de la transformation managériale", *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 11, N° 25, Automne, p. 63-91.
- **Belet D. (2003)**, *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Editions d'organisation, Paris.
- **Bellier S. (2004)**, *Le savoir-être dans l'entreprise*, 2ème édition, Vuibert, Paris.
- **Blanc-Sahnoun P. (2006)**, *L'art de coacher*, InterEditions-Dunod, Paris.
- **Bourguignon A. (1996)**, « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » in Fericelli A.M. et Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Editions Economica, Paris, pp. 18-31.
- **Bourguignon A. (1995)**, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, N° 269, pp. 61-66.
- **Bouziat X. (1996)**, « Coach, instructor, facilitator, mentor... quelques précisions en guise d'introduction », *Actes des 6èmes journées nationales Psychanalyse et Management*, « Coaching et psychanalyse : de la psychanalyse traditionnelle au coaching individuel », Nantes, pp. 4-9.
- **Brabet J., Bournois F. (2003)**, « Qu'est ce que la GRH ? », in Allouche J. et alii, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 2732-2752.
- **Chavel T. (2005)**, « Un coach sans histoire ? Le passé d'une utopie », *Actes 1^{er} congrès SFC : Le coaching, phénomène de société*, Editions Le Manuscrit, Paris, pp. 107-120.
- **Chavel T. (2001)**, *Le coaching démystifié : comment réenchanter le management*, Editions Demos, Paris.
- **Devillard O. (2001)**, *Coacher*, Editions Dunod, Paris.
- **Dietrich A., Pigeyre F. (2005)**, *La gestion des ressources humaines*, Editions Repères la Découverte, Paris.
- **Drillon D. (1996)**, « Du sport à la clinique des managers ? », *Actes des 6èmes journées nationales Psychanalyse et Management*, « Coaching et psychanalyse : de la psychanalyse traditionnelle au coaching individuel », Nantes, pp. 76-89.

- **Durand R. (2004)**, «Performance de l'entreprise, sélection économique et liberté individuelle», in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 79-90.
- **El Khouri N. et Gosselin A. (2001)**, « Le coaching exécutif et le développement des gestionnaires : le point de vue des coachs externes », Congrès ASAC 2002, Winnipeg, Manitoba. Page consultée le 03 janvier 2005. <http://luxor.acadiou.ca/library/ASAC/v23/231001.pdf>.
- **Ehrenberg A. (1991)**, *Le culte de la performance*, Calmann-Levy, Paris.
- **Forestier G. (2002)**, *Regards croisés sur le coaching*, Editions d'Organisation, Paris.
- **Fourès E. (2003)**, *Comment coacher*, Editions d'Organisation, Paris.
- **Galambaud B. (2002)**, *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, Paris.
- **Gallwey T. (1974)**, *The inner game of tennis*, Bantam Books.
- **Gaulejac [de] (2005)**, *La société malade de la gestion*, Editions du Seuil, Paris.
- **Heilbrunn B. (2004-a)**, « (Re-)penser la performance », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 5-12.
- **Heilbrunn B. (2004-b)**, « La virtuosité, nœud de la performance », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 43-58.
- **Hudson F. (1999)**, *The Handbook of Coaching*, Jossey-Bass, New York.
- **Lebas, M. (1996)**, « Performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », in P. Cazamian, F. Hubault & M. Noulain (Eds), *Traité d'ergonomie*, éditions Octarès, Toulouse, pp. 547-572.
- **Lenhardt V. (2002)**, *Les responsables porteurs de sens*, 1^{ère} édition 1992, INSEP Consulting Editions, Paris.
- **Lewi G. (2004)**, «Les limites de la performance économique : l'exemple des marques mondiales ou *mega-brands*», in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 134-143.
- **Louart P., Bournois F. et Livian Y.F. (1993)**, « Les champs de tensions en GRH », in *Repenser la GRH ?*, Coordonné par Brabet J., Editions Economica, Paris.
- **Maggi B. (2003)**, *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès Editions Toulouse.
- **Malarewicz A. (2003)**, *Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, Editions Pearson Education France, Collection Village Mondial, Paris.
- **Marcelli D. (2004)**, « La performance à l'épreuve de la surprise et de l'autorité », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 28-42.
- **Melchior T. (2004)**, « *Homo performans* », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 73-78.
- **Moral M., Angel P. (2006)**, *Coaching*, Editions Armand Colin, Collection 128, Paris.
- **Mottas J.D. (2003)**, « Les mystères du coaching », *Revue Economique et Sociale*, N° 2, pp. 11-16.

- **Noone J. (1999)**, « À propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », *Cahier de Recherche du GREGOR, N° 1999-15*. Page consultée le 01 mars 2006. <http://gregoriae.univ-paris1.fr/protect/cahier/1999-15.pdf>.
- **Proust F. (2005)**, « Le coaching avant le coaching : Aimé Jacquet et Marilyn, Socrate ou Moïse ? », *Actes 1^{er} congrès SFC : Le coaching, phénomène de société*, Editions Le Manuscrit, Paris, pp. 135-152.
- **Rappin B. (2005-a)**, « Le coaching, outil de réconciliation de l'économique et de l'humain ? », *Actes XVI^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- **Rappin B. (2005-b)**, *Le réenchantement du coaching*, Editions Charles Antoni L'originel, Paris.
- **Roux-Dufort C. (2004)**, « La performance, antichambre de la crise », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 144-164.
- **Rogers C. (1998)**, *Le développement de la personne*, Editions Dunod, Paris. Edition originale (1961), *On becoming a Person*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- **Schein E. H. (1987)**, *Process Consultation (Volume 2) : Lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley, Reading, Massachusset.
- **Steigler B. (2004)**, « Performance et singularité », in Heilbrunn B. (Dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp. 208-250.
- **Villette M. (2003)**, *Sociologie du conseil en management*, Editions La Découverte, Paris.
- **Whitmore J. (2004)**, *Le guide du coaching*, 3^{ème} Edition, Maxima, Paris. Edition originale (1992), *Coaching for performance*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- **Zarifian P. (2001)**, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.
- **Zarifian P. (1999)**, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris.