

## **Le coaching d'entreprise comme outil de développement managérial**

### **Corporate coaching as a tool of managerial development**

Reçu le : 10/03/2022

Accepté le : 12/05/2022

**Brahiti Ibtissem**\* : Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Labo Permanan,  
Algérie

E-mail :brahiti-ibtisseme@hotmail.com

#### **Abstract:**

Corporate coaching is a burgeoning practice; it has taken a preponderant place in the world of companies and corporations, and became a management tool centred, principally, on the efficiency and the communicational and relational aspect. Corporate coaching is a team and employee support in order to optimise their performance to reach a specific objective. This article aims to show the importance of the coaching approach in companies and corporations, through which the individual and collective potentials emergence will be possible for their development.

#### **Keywords :**

Coaching, Corporate coaching, management, support.

**Code de Classification Codes Jel:M53**

---

\* Auteur correspondant

**Résumé :**

Le coaching est une pratique en plein essor, il a pris une place prépondérante dans le monde des entreprises et devenu un outil de management axé, principalement, sur l'efficacité et l'aspect relationnel et communicationnel. Le coaching en entreprise est un accompagnement d'un employé ou d'une équipe dans le but d'optimiser ses performances afin d'atteindre un objectif précis. Le présent article vise à démontrer l'importance de la démarche du coaching dans les entreprises et grâce à laquelle l'émergence des potentiels individuels et collectifs sera possible pour leur développement.

**Mots clés :** coaching, coaching d'entreprise, management, accompagnement

**Jel Classification Codes :**M53

## 1. Introduction :

*« L'objectif de l'entreprise est de canaliser les désirs, sources de l'action, vers un travail productif en termes économiques. Elle tend vers la cohérence des valeurs, des objectifs, des missions, des comportements et des affects » (Brun, Cortesi, & Rousseau, 2009, p. 4)*

Une entreprise est une organisation qui produit des biens et/ou des services destinés aux consommateurs, elle met en relation plusieurs individus dans le but de réaliser un objectif commun.

*« Parmi les différentes formes d'accompagnement qui peuvent être proposées au manager et qui sont les plus pratiqués, le coaching tient une place prépondérante » (Barbel & Meier, 2010, p. 400)*

Le coaching *« accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans sa vie professionnelles »* et *« outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif »*, sera autant basé sur l'intégrité du coach que sur des plans réalistes dans l'ici et maintenant (Turner & Hévin, 2007, p. 21). Le but du coaching est de mobiliser et surtout d'optimiser les ressources internes de l'entreprise pour une meilleure performance.

Le coaching en entreprise est devenu aujourd'hui plus d'une mode passagère, considéré comme un processus de conseil et d'accompagnement, il ne cesse de se répandre sur les marchés nationaux et internationaux, tout en s'affichant comme un signe de recherche et de questionnement, de réflexion personnelle et professionnelle (Cardon, 2003).

Le coaching est un art, il nécessite des techniques et des connaissances théoriques bien précises, un savoir-faire appropriés,

c'est aussi une affaire de style d'élégance. Le coach aide le coaché à exploiter toutes ses ressources pour atteindre ses objectifs et passer à l'action (Hévin & Turner, 2007) ;

Le coaching d'entreprise est, donc, un accompagnement qui s'adresse, aussi bien, aux managers, aux chefs d'entreprise ou aux employés. Il répond à un besoin bien identifié pour atteindre un objectif précis. Ce dernier repose sur une relation de confiance entre le coach et le coaché.

Par ailleurs, (Barreau, 2011, p. 10) définit le management : « *Management provient de l'ancien français ménagement, qui signifie art de conduire, de diriger ou de mener tout ou partie d'un organisme, souvent une entreprise, grâce au déploiement et à la manipulation des ressources (humaine, financières, matérielle, intellectuelle).* »

L'objectif de cet article est de démontrer l'importance de la démarche du coaching dans les entreprises et grâce à laquelle l'émergence des potentiels individuels et collectifs sera possible pour leur développement. C'est dans ce sens que nous allons tenter de répondre à la question suivante :

### **Quel est l'importance du coaching dans les entreprises, et comment peut-il contribuer à leur développement ?**

Pour répondre à cette question, nous allons développer les points suivants :

- 1) Source et définition du coaching.
- 2) Les acteurs du coaching d'entreprise
- 3) Le coaching en entreprise, de quoi s'agit-il ?
- 4) Pourquoi un tel besoin ?

## 2. Source et définition du coaching

Socrate, le célèbre philosophe grec du V siècle est considéré comme le père du coaching à travers ses pensées et ses méthodes comme le maïeutique qui signifie un processus de découverte de soi résumée par sa fameuse citation « connais-toi toi-même » (Oulhissane Isnad, 2019, p. 77).

Les entreprises ont emprunté cette pratique dans les années 1985, mais seuls les dirigeants en bénéficiaient. Depuis 1990, la culture du coaching s'est installée afin de créer un personnel plus autonome, réactif, dans un environnement imprévisible (Oulhissane Isnad, 2019).

*« L'étude de la littérature professionnelles dédiée au coaching menée par Persson (2007) illustre la rhétorique mise en œuvre dans les ouvrages. Leur vocation normative et pédagogique privilégie la question du comment sur celle du pourquoi. Les ouvrages sont en fait surtout des manuels pour apprendre comment (bien) faire du (bon) coaching en adoptant les (bonne) pratiques. Ensuite, l'analyse bibliométrique conduite à partir des références mobilisées au fil des textes permet de mettre à jour les 7 familles du coaching : Sport, coaching, entreprise, management et organisation, système de pensée, développement psychologique et technique de communication interpersonnelle » (Persson & Rappin, 2013, p. 6)*

*« Développé dans les années 1980 aux Etats unis, le coaching en entreprise s'est progressivement diffusé en France dans les années 1990 et intègre, dans les années 2000, la palette d'outils emblématique du « néo-management » des gestionnaires des ressources humaines des grandes organisations » (Salman.S, 2017, p. 2).*

Les trois grands auteurs du coaching : Lenhardt, Jane Tuner & Bernard Hévin, John Whitmore ont défini le coaching comme suit :

**Vincent Lenhardt** : *« une aide apportée dans un accompagnement d'une personne ou d'une (ou plusieurs) équipe(s), dans une situation personnelle ou professionnelle, et qui consiste à aider cette personne ou cette équipe à trouver des solutions à ses problèmes ou à sa situation, ceci dans une perspective de développement durable et globale »* (Lenhardt, 2006, p. 6)

**Jane Tuner & Bernard Hévin** déclare que *« l'action du coaching vise à faciliter le développement de la personne et l'amélioration de ses ressources dans le cadre d'un changement évolutif. Sa finalité est que le coaché rêve, planifie, met en œuvre et savoure son projet de vie »* (Turner & Hévin, 2010, p. 9)

**John Whitmore** le décrit comme : *« une vraie compétence, un art (...) il ne révèle pleinement son immense potentiel que s'il est pratiqué avec profondeur et une finesse qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une longue expérience »* (Turner & Hévin, 2007, p. 22)

Le tableau suivant illustre les outils mobilisés dans le cadre du coaching :

**Tableau N°01 : Les outils mobilisés dans le cadre du coaching**

Approches	Définition
<b>Analyse transactionnelle</b>	Théorie de la personnalité et de la communication qui décrit la première en termes d'« états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels,

	appelés « transactions » (E. Berne, Que dites-vous après avoir dit bonjour ?, Tchou, 1977).
<b>Approche cognitivo-comportementale</b>	Approche se focalisant sur les symptômes, et fondée sur l'apprentissage de nouveaux comportements (G. Bateson, Vers une écologie de l'esprit 1 et 2, Seuil, 1970 et 1972).
<b>Approche cognitivo-comportementale</b>	Approche se focalisant sur les symptômes, et fondée sur l'apprentissage de nouveaux comportements (G. Bateson, Vers une écologie de l'esprit 1 et 2, Seuil, 1970 et 1972).
<b>Approche systémique du changement</b>	Démarche fondée sur l'épistémologie constructiviste et systémique qui invite l'individu à entretenir un dialogue autoconstructif avec lui-même, afin de piloter sa propre évolution (F. Kourilsky, Du désir au plaisir de changer, Dunod, 3e éd., 2004)
<b>Coaching intégratif</b>	Démarche partant du coaché et mobilisant les théories sur le changement, mises pragmatiquement au service de la problématique du coaché (P. Angel et P. Amar, Le Coaching, 2e édition, coll. « Que sais-je? », PUF, 2006).
<b>Coaching psychanalytique</b>	Etude de la signification des comportements inconscients, basée sur la théorie de

Sigmund Freud (1896), appliquée aux managers souhaitant réfléchir sur leurs pratiques, leur position de pouvoir et de sujet dans l'entreprise (R. Brunner, « Coaching psychanalytique », Dictionnaire des coachings, Dunod, 2007

Source :Viala, C., Barabel, M., & Meier, O. (2009). Coachs et coaching au service de la performance. *l'expansion management review*, 3 (134), pp. 20-29.

D'autres outils sont, également, utilisés à savoir : (Viala, Barabel, & Meier, 2009)

- **Démarche narrative** : une méthode qui s'intéresse au monde de l'expérience en termes d'histoire et de sens plutôt qu'en termes de système ou de patern.
- **Démarche orientée solution** : cette méthode se focalise, principalement, sur les solutions proposées par le client pour lui permettre d'atteindre son objectif.
- **Dialogue intérieur** : elle suppose une bonne connaissance de soi, afin de donner la parole aux différentes personnalités ou sous-personnalités contradictoires qui sont en nous, grace au dialogue intérieur, le coach pourra accéder à la sphère émotionnelle du coaché et mobiliser les différentes facettes de sa personnalité.
- **Dynamique du Moi conscient** : elle se base sur le « moi conscient », processus en perpétuelle évolution qui maintient la tension entre les pôles opposés de la vie psychique de sorte que le discernement puisse s'opérer (P. Cauvin et G. Cailloux, Les Types de personnalités, 6e édition, ESF, 2005).

- **Gestalt** : cette méthode vise à avoir une vision globale sur soi-même pour comprendre le fonctionnement de la personne.
- **Modèle systémique** : développé par l'école de Palo Alto, qui affirme que toute évaluation d'une situation donnée prend en compte les facteurs de l'environnement, ainsi que des facteurs qui ont conduit à l'apparition du problème plutôt que les aspects intra psychiques du fonctionnement de la personne.
- **Phases de vie** : cette méthode souligne que durant notre vie, nous sommes face à plusieurs occasions de développement, structurées et prévisibles, leur connaissance par le coach lui permet de travailler de plus près sur les expériences de la personne coachée pour pouvoir l'accompagner efficacement dans l'élaboration, l'évaluation et la réalisation de son projet.
- **Programmation Neuro Linguistique** : cette méthode a été créée en 1975 par J. Grinder et R. Bandler, en Californie, cette méthode met au point un certain nombre d'outils ou de moyens ayant pour but de changer nos anciens schémas mentaux pour avoir plus d'assurance et optimiser notre potentiel en utilisant notre cerveau d'une manière plus efficace.

### 3. Les acteurs du coaching d'entreprise

Les trois acteurs du coaching d'entreprises sont : le coach, le coaché (bénéficiaire) et l'entreprise.

**Le coach** : « *le coach est avant tout un accompagnateur. Il n'est ni consultant, ni formateur, c'est généraliste humain* » (Turner & Hévin, manuel de coaching: champ d'action et pratique, 2007, p. 24). Il est tenu de respecter la confidentialité sur le contenu des entretiens. Son rôle est d'assurer une écoute active, de décoder la communication verbale et non verbale du coaché, être capable d'analyser, de comprendre et de synthétiser rapidement une situation à cela, à travers un questionnement.

**Le coaché** : le bénéficiaire du coaching, il peut s'agir d'un salarié ou d'un dirigeant. Ce sont des personnes qui n'arrivent pas à exploiter tous leurs ressources ou leurs potentiels.

**L'entreprise** : le coaching nécessite une partie commanditaire qui est l'entreprise. Il peut s'agir d'un DRH ou d'un supérieur hiérarchique (Buhler & Dubanton, 2011, p. 88)

Le tableau suivant recense les différents écrits portant sur le coaching en entreprise.

**Tableau N° 2 : Liste des écrits recensés (1)**

<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Intitulé du travail</b>
Heloise Cloet	2002	La valeur professionnelle des coachs : un enjeu stratégique
Stratford Sherman & Alyssa Freas	2004	The wild west of executive coaching
Baek-KyooJoo	2005	Executive coaching : a conceptual framework from an integrative review of practice and research
Françoise Champion & Xavier Briffault	2006	Le coaching : « batard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui
Daphne Duvernay	2006	Le coaching : des pratiques de

		mediation pour une « communication de changement engageante »
Scarlett Salman	2006	La fonction palliative du coaching en entreprise
Louis Baron & Lucie Morin	2007	L'effet du coaching exécutif sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de compétences de gestion : étude empirique en milieu organisationnel
Baptiste Rappin & Pierre-Jean Barlatier	2007	Coaching, savoir être et performance organisationnelle
Pauline Fatien Diochon	2008	Des ambiguïtés des mots /maux du coaching
Sybil Persson	2009	Mise en perspective des études empiriques sur le coaching : des points de vue à la vue du point
Said Nouamani & Alain Briole	2011	Le coaching, une voie conciliante entre performance et bien-être ? point de vue des professionnels
Sylvie St-Onge & Carole Gins	2011	Le coaching de estionnaires : mesure de l'efficacité et conditions de succès
Genevieve Guilhaume	2012	La communication et les interactions du coaching contribuent-elles à renforcer l'engagement des managers-communicateurs dans les processus de changement organisationnels ?
Richard E. Boyatzis, Melvin L.Smith & Alim J. Beveridge	2013	Coaching with compassion : inspiring health, well-being, and development in organizations

Pauline FatienDiochon	2013	L'ambigüité, au cœur de l'efficacité du coaching ? une analyse des dynamiques de pouvoir
Sylvie Menard	2016	Impact d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership
Shalonda. K. Bradrford, Brian. N. Rutherford, & Scott. B. Friend	2017	The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environnement
Adele Stewart-Lord, Lesley Baillie, & Sandie Woods	2017	Health care staff perceptions of a coaching and mentoring program : a qualitative case study evaluation

**Source :** (Oulhissane Isnad, 2019, pp. 211-212)

**Source :** Oulhissane Isnad, D. (2019). Thèse, le coaching, un levier de développement en organisation, cas de l'entreprise algérienne.. Tlemcen.

A cela s'ajoute d'autres articles dont : (établi par nos soins)

- Salman Scarlett : 2017, Le travail et les carrières au prisme du coaching en entreprise
- Deret Evelyne, 2021, De l'accompagnement au coaching en entreprise
- Person Sybil, Rappin Baptiste, 2013, Il était une fois le coaching
- Hernandez Emile Michehel, 2005, Le coaching au service de l'organisation entreprenante
- Viala Céline, Barabel Michel, Meier Olivier, 2009, Coach et coaching au service de la performance
- Patrice Brun, Daniel Cortesi, Bruno Rousseau, 2009, Le désir, le coach et l'entreprise

- Sybille Persson, Baptiste Rappin, 2015, Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH
- Mohamed Bayad, Sybil Persson, 2005, Le coaching au service de la transformation managériale

#### 4. Le coaching en entreprise, de quoi s'agit-il ?

Aujourd'hui les entreprises font de plus en plus recours au coaching, vu les bénéfices qu'apporte cet accompagnement. Une étude ICF-PWC a déclaré que les entreprises qui ont fait appel au coaching professionnel ont constaté un retour sur investissement moyen de 5,7% fois au moment investi, 72% d'entre elles ont remarqué une amélioration des compétences et 48% une amélioration de la qualité des produits ou services proposés (Nicloux, 2021).

De plus, Le coaching dans les entreprises permet de développer une synergie entre l'individu et sa fonction, il permet de l'accompagner à un moment clé de sa vie professionnelle. Ce concept a été introduit en France par **Vincent Lenhardt**. C'est un accompagnement qui réunit à la fois une attitude, une philosophie, des comportements, des compétences, ainsi que des procédures. Il peut s'agir de :

- a) *du coaching individuel et du coaching collectif* : le coaching individuel s'intéresse à une personne. Le but de ce type de coaching est d'aider le coaché à clarifier sa vision personnelle et ses buts à court et long terme, sans se laisser distraire par des pensées négatives sur ses compétences et sa performance. (Oulhissane Isnad, 2019, p. 106)

Parmi les objectifs les plus courants dans le coaching individuel (Nicloux, 2021):

- ✓ réussir une nouvelle prise de poste à responsabilité
- ✓ améliorer sa communication

- ✓ développer un leadership bienveillant
- ✓ améliorer ses capacités de délégation
- ✓ améliorer l'équilibre de vie du collaborateur ou son bien-être au travail
- ✓ accompagner les changements en entreprise
- ✓ prendre des décisions stratégiques
- ✓ gérer ses priorités

Le coaching collectif s'adresse, principalement, à un groupe d'individus, il vise la cohésion humaine et technique du groupe et s'assure d'une part, de la cohérence des objectifs et d'autre part, de l'adhésion des différents membres à un objectif collectif défini à partir de la stratégie générale de l'entreprise.

De plus, le coaching d'équipe tend à maintenir une meilleure communication et améliorer la motivation de chaque membre.

Il est « *centré sur l'accroissement de la motivation collective* » (Cardon, 2003, p. 8) afin de « *générer la participation d'autrui* » (Colonna, 2002, p. 26).

Il permet aux membres de : (Turner & Hévin, 2007, p. 47)

- formuler leur projet et leurs objectifs ;
- percevoir les obstacles, relationnels ou organisationnels, qui empêchent la réalisation du projet ou qui freinent l'atteinte des objectifs ;
- créer des solutions pour dépasser ces obstacles ;
- analyser les situations problématiques rencontrées en vue de mieux appréhender leur gestion à l'avenir ;
- encourager des échanges ouverts entre les membres de l'équipe pour faciliter la coopération et l'atteinte de l'objectif commun.

b) *Un accompagnement d'un salarié dans un cadre professionnel :*

Le coaching vise des individus qui ont, d'une part, un certain pouvoir de décision et, d'autre part, les moyens nécessaires de mettre en application ces décisions. Il peut, notamment, s'agir d'un manager, d'un salarié, d'un responsable d'encadrement, d'un cadre, ...etc.

- c) *Une démarche de progrès* : le coaching en entreprise permet de:
- développer le potentiel de l'individu ;
  - développer le savoir être et le savoir faire ;
  - améliorer les performances ;
  - améliorer l'efficacité et l'autonomie ;
  - faciliter la prise de décision ;
  - apprendre à mobiliser les ressources personnelles ;
  - surmonter les obstacles ;
  - retrouver les repères ;
  - une source de motivation ;
  - améliorer la communication
  - prendre conscience de ses forces et faiblesse en stimulant la réflexion à travers l'écoute active.

## **5. Pourquoi un tel besoin ?**

Le coaching en entreprise facilite le développement professionnel (Turner & Hévin, 2007, p. 37).

Plusieurs raisons expliquent le recours au coaching dans les entreprises :

- ✓ L'entreprise est une entité en mouvement constituée d'un groupe d'individus qui travaillent ensemble pour réaliser un objectif commun sans savoir ce qui va résulter de leurs actions. C'est un lieu où ces mêmes individus recherchent

un épanouissement personnel et professionnel tout en développant leurs talents de créativité et d'innovation.

- ✓ Les entreprises sont face à un environnement en perpétuelle évolution leur imposant une adaptation rapide et efficace. elles doivent survivre pour pouvoir prospérer et assurer leur notoriété. Pour se faire, elles doivent développer leurs compétences en matière de savoir, savoir être, savoir faire individuel et collectif.
- ✓ Une entreprise qui espère un changement positif, doit le faire d'une manière constructive et surtout prendre le temps d'analyser les différents enjeux pour la prise d'une bonne décision tout en restant créative.
- ✓ L'importance du facteur humain dans la réussite d'une entreprise.

**La recherche de la réalisation de soi :** l'équilibre entre vie privée/vie professionnelle est l'un des objectifs les plus important que recherche un individu sur son lieu de travail , se connaître, se découvrir et mieux gérer ses engagement envers son entreprise est fortement lié à son épanouissement personnel.

D'où l'importance d'une part, de répondre au mieux à ses besoins personnels et professionnels et d'autre part, de s'intéresser à son développement personnel (valeurs, croyances, ...etc)

**Une réponse à un besoin d'accompagnement :** le coaching en entreprise constitue une aide à la prise de décision, c'est une approche orientée vers la solution aux différents problèmes que pourrait rencontrer une entreprise. L'employé doit, donc, avoir une trame de réflexion pour un meilleur échange avec autrui afin de dépasser les freins qu'il rencontre dans sa vie professionnelle.

## 6. Conclusion

Le coaching est, donc, un accompagnement qui ne s'adresse pas, uniquement, aux dirigeants de l'entreprise, mais à tous ses acteurs. Il permet d'une part, de développer la performance personnelle et professionnelle de l'individu et d'autre part, de maintenir la communication entre les membres d'une équipe et de faciliter leur adhésion vers un objectif commun à partir de la stratégie générale de l'entreprise. Le coaching en entreprise permet d'ouvrir un espace privé de discussion, de réflexion et de prise de recul (Viala, Barabel, & Meier, 2009, p. 29)

*« Le coaching est un mutant qui a emprunté aux démarches d'accompagnement existantes pour mieux répondre à des demandes nouvelles dans des contextes imprévisibles, souvent dans l'immédiateté, voire l'urgence. Il ne prend pas la place d'autres démarches, mais les complètes et renforce leur impact. Le coaching est plus qu'une mode éphémère. Il répond à d'immenses besoins d'accompagnement qui dépassent la notion de marche, avec des pratiques bénévoles qui satisfont jusqu'à un des demandes ». (Deret, 2021, p. 97)*

L'entreprise vise à canaliser les désirs, les sources de l'action, vers un travail productif en termes économiques, d'où l'importance de la cohérence de valeurs, des objectifs, des missions et des comportements (Brun, Cortesi, & Rousseau, 2009, p. 109). D'où la nécessité du coaching comme outil d'accompagnement et de développement.

Le coaching en entreprise continuera à grandir tant que l'intérêt de la profession se fera connaître et que le besoin se fera ressentir.

## 7. Références :

- Barbel, M., & Meier, O. (2010). *manageor: les meilleurs pratiques du management* (éd. 2ème édition). Paris: dunod.
- Barreau, P. (2011). *Bases psychologiques du coaching professionnel*. Paris: Elsevier masson.
- Brun, P., Cortesi, D., & Rousseau, B. (2009). Le désir, le coach et l'entreprise. *Gestalt*, 2 (36), pp. 107-116.
- Buhler, A.-M., & Dubanton, M. (2011). *le coaching, développement professionnel ou/ et personnel?. le coaching en mouvement: l'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise*. Paris: dunot.
- Cardon, A. (2003). *coaching d'équipe*. Paris: éditions d'organisation.
- Colonna, C. (2002). *intégrer la dynamique du coaching dans votre vie...ou comment devenir votre meilleur allié*. interEdition.
- Deret, E. (2021). *de l'accompagnement au coaching en entreprise*. (ERES, Éd.) érès .
- Hévin, B., & Turner, J. (2007). *manuel du coaching, champ d'action et pratique* (éd. 2ème édition). Paris: dunod.
- Lenhardt, V. (2006). *FAQ coaching: tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching. Réponse d'un spécialiste*. France: dunod.
- Nicloux, E. (2021, décembre 6). *groupe E&P*. Consulté le décembre 26, 2021, sur [www.evolution-perspectives.com](http://www.evolution-perspectives.com): <https://www.evolution-perspectives.com/fr/blog/blog/le-coaching-en-entreprise>
- Oulhissane Isnad, D. (2019). *le coaching, un levier de développement en organisation, cas de l'entreprise algérienne*. 77. Tlemcen.

Persson, S., & Rappin, B. (2013). il était une fois le coaching...  
*humanisme et entreprise, 1* (311), pp. 41-60.

Salman.S. (2017). le travail et les carrières des cadres au prisme du coaching en entreprise, vers une pacification des rapports sociaux de travail? *savoir agir, 2* (40), pp. 37-43.

Turner, J., & Hévin, B. (2007). *manuel de coaching: champ d'action et pratique* (éd. 2ème édition). Paris: dunod.

Turner, J., & Hévin, B. (2010). *tout savoir sur le coaching*. Paris: bréal.

Viala, C., Barabel, M., & Meier, O. (2009). Coachs et coaching au service de la performance. *l'expansion management review, 3* (134), pp. 20-29.