

# Sommaire

<b>PARTIE I : Le coaching : Qu'est-ce que c'est ?</b> .....	7
1. Le coaching : définition .....	8
2. Histoire du coaching : de mentor à aujourd'hui .....	10
3. Le coaching est-il un effet de mode ? .....	14
4. Le coaching : différences avec d'autres méthodes de la relation d'aide .....	16
5. Le succès grandissant du coaching .....	20
6. Les visées de coaching .....	22
7. Les bénéfices du coaching .....	24
<b>PARTIE II : Qui sont les coachs ?</b> .....	27
8. Existe-t-il un profil type du coach ? .....	28
9. Les compétences relationnelles du coach .....	32
10. Les compétences techniques du coach .....	34
11. Éthique du coach et déontologie du coaching .....	36
12. Une connaissance nécessaire du monde de l'entreprise .....	38
13. Le développement personnel et professionnel du coach .....	40
14. La supervision du coach .....	42
15. Être coach : un vrai métier .....	44
<b>PARTIE III : Qui sont les coachés ?</b> .....	47
16. Quelques (bonnes) raisons de se faire coacher .....	48
17. Les demandeurs de coaching .....	52
18. Les prescripteurs de coaching .....	54
19. Les quatre formes de coaching .....	56
20. Les modes de coaching : individuel – d'équipe – de groupe .....	60
21. Le coaching en entreprise : domaine privilégié du coach .....	64
22. Le « <i>life coaching</i> », coaching personnel ou coaching de vie .....	66
23. Coaching de populations spécifiques .....	68

<b>PARTIE IV : Quels sont les « outils » du coach ?</b> .....	71
24. Les rôles du coach dans les quatre phases d'une action de coaching .....	72
25. Le tâtonnement .....	74
26. L'écoute .....	76
27. L'identification .....	80
28. La clarification et l'autonomisation .....	82
29. L'observation .....	84
30. Le questionnement.....	88
31. La reformulation .....	92
32. La confrontation .....	96
33. L'humour et les techniques provocatives .....	100
34. Le <i>feed-back</i> .....	102
35. Un objectif bien formulé .....	104
36. Ratifier le projet .....	106
37. Clôturer la relation .....	108
<b>PARTIE V : Quelles sont les modalités du coaching ?</b> .....	111
38. Le contrat commercial de coaching .....	112
39. Le contrat de coaching avec le sujet .....	114
40. Le contrat tripartite .....	116
41. Le contrat de séance.....	118
42. Le cadre général d'une action de coaching, dispositif et règles .....	120
43. Le cadre institutionnel .....	122
44. La fonction du cadre dans une action de coaching .....	124
45. La première séance de coaching .....	126
46. Les lieux du coaching .....	128
47. Coach interne, coach externe .....	130
48. Le manager coach .....	132
49. Les instances représentatives et associations de coachs .....	134
50. Comment se former au métier de coach .....	138
Index .....	142



# LE COACHING : DÉFINITION

*Peut-on encore utiliser le mot « coaching » au singulier ? Ne devrait-on plutôt proposer ce terme au pluriel et parler des « coachings » ? Peut-on trouver une cohérence fondamentale, voire fondatrice, malgré la diversité des définitions et champs d'action recouverts par ce mot ?*

## 1. Un terme recouvrant une variété de pratiques

---

Une multitude de définitions du mot « coaching » existent. Elles mettent l'accent sur les moyens mis en œuvre pour réaliser le travail, sur la finalité de la démarche, l'axe du travail du coach, les contextes dans lesquels s'inscrit la pratique.

Sous l'angle d'« intervention », d'« outil », d'« instrument », de « technique »..., toutes semblent s'accorder pour estimer que le coaching est une forme d'accompagnement.

## 2. Qu'est-ce que le « coaching »

---

Ces définitions nous viennent soit des associations regroupant des professionnels du coaching, soit des auteurs d'ouvrages sur le coaching dont le nombre ne cesse de croître.

### ► *International Coach Fédération*

« Le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

« Le coaching peut se pratiquer en séances de face-à-face, au téléphone ou en séances collectives, voire dans un lieu spécifique (coaching sportif). Ces séances peuvent être assorties d'échanges écrits par courrier ou par e-mail.

« Le coaching peut être utilisé parallèlement à un travail de psychothérapie, mais il ne saurait s'y substituer. »

### ► *SFCoach*

« Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. »

### ► *Association européenne de coaching*

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans la réalisation d'objectifs professionnels ou personnels. Au travers d'une co-construction favorisant l'autonomisation, coach et client forment un partenariat dynamique grâce auquel le client peut lever des obstacles à son développement, faire émerger de nouvelles ressources et compétences, améliorer sa performance et développer son potentiel. »

► **Vincent Lenhardt** (Responsables porteurs de sens, *Insep Éditions, 1991*)

« On appelle coaching l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, et des procédures. »

► **John Whitmore** (Coaching, *Laurent Mesnil Éditeur, 1998*)

« Le coaching est une vraie compétence, un art pourrait-on dire et il ne révèle son immense potentiel que s'il est pratiqué avec une profondeur et une finesse qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une longue expérience. »

► **Olivier Devillard** (Coacher, *Dunod, 2001*)

« Nous proposons de définir le coaching comme une intervention qui vise à développer chez une personne, ou dans une équipe, des éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au-delà des obstacles qui les contraignent. Le coaching n'est ni un apprentissage d'une technique ni un conseil sur le savoir-faire, mais un moyen de découvrir et d'expérimenter des aspects inutilisés de son propre potentiel. En fait, il ne vise pas tant à résoudre un problème qu'à faciliter le développement personnel dans une perspective de production. »

► **Bernard Hévin et Jane Turner** (Manuel de coaching, 2<sup>e</sup> éd., *InterÉditions, 2007*)

« Le coaching est l'accompagnement d'un individu, d'une équipe ou d'un groupe par un spécialiste du changement. »

► **Bernard Hévin** (Manuel de coaching d'équipe, *Dunod, 2008*)

« En résumé, un coach est un spécialiste de la relation d'aide qui, de manière contractuelle, aide la personne coachée à se réaliser, à s'autonomiser, et, ce faisant, à trouver son propre équilibre et son épanouissement dans tous ses domaines de vie (personnel, couple, famille, professionnel, social). Dans une action de coaching, le domaine professionnel ne devient une priorité que s'il est prioritaire pour le sujet. Le rôle fondamental du coach est d'aider le sujet à élaborer, mettre en œuvre et savourer son projet de vie. »

### 3. **Mise en relief de l'unité dans la diversité**

---

Nous sommes invités alors à réfléchir sur les questions essentielles auxquelles tentent de répondre ces définitions : qui coache qui, quand, comment, où, pendant combien de temps, et pour quoi faire ?

**Qui coache qui ?** Le coach est un spécialiste du changement accompagnant des personnes, des individus ou des équipes.

**Quand ?** Disons que c'est lorsque le besoin se fait sentir.

En séances individuelles ou collectives, en face-à-face ou au téléphone.

**Où ?** Dans le cabinet du coach, ou tout autre endroit permettant de trouver l'intimité nécessaire à la relation.

**Pendant combien de temps ?** Une action de coaching ne développe toute son efficacité que si elle se réalise sur un laps de temps suffisamment long.

**Pour quoi faire ?** Le coaching vise à faciliter le développement de la personne et l'optimisation de ses ressources dans le cadre d'un changement évolutif. Sa finalité est que le coaché rêve, planifie, réalise et savoure son projet de vie.



# HISTOIRE DU COACHING : DE MENTOR À AUJOURD'HUI

*De certains points de vue, le coaching est vieux comme le monde. Mais, considéré sous d'autres angles, il est aussi moderne que la mode du prêt-à-porter que nous réserve la saison à venir.*

*D'où vient le coaching ? Quel est son parcours à travers le temps ? Et, s'il nous vient du fond des âges, quels sont les changements qu'il a subis depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours ?*

## 1. Histoire du coaching

---

Que l'on fasse remonter le coaching à la plus haute Antiquité ou que l'on considère que ce mode d'accompagnement n'a reçu ses lettres de noblesse que depuis son arrivée en France vers la fin des années 1980, voire au début des années 1990, force est de constater que le besoin de l'homme de se faire écouter et entendre n'est pas du tout nouveau.

À travers le temps, le rôle et la fonction du coach ont pris des formes différentes. Mais le désir de se sentir épaulé et la nécessité de se faire soutenir dans ses projets perdurent. L'évolution du sens accordé au mot « coach » est notoire. Ce vocable, venu récemment du milieu sportif, en passant par celui des comédiens, des chanteurs, des artistes, renvoie à la performance, l'excellence, voire au dépassement de soi. C'est pour cette raison que le coaching ne saurait faire abstraction de ce qui fait sens pour le coaché, même si cela devait aller à l'encontre des raisons pour lesquelles un hiérarchique a prescrit une action de coaching.

Néanmoins, le coaching n'est pas toujours « prescrit » pour un collaborateur ou un subordonné. Des demandes de coaching émergent des coachés eux-mêmes, comme nous le verrons ultérieurement.

## 2. Historique du coaching

---

Le terme « coaching » vient de l'anglais, signifiant l'« acte de coacher ». Le mot « coach », est issu étymologiquement du français « coche » (dérivé à son tour du hongrois *kocsis* ou du tchèque *koczi*). Vu l'implication du français et de l'anglais dans l'histoire du coaching, on a du mal à imaginer que ce soit le simple fruit du hasard si aujourd'hui, en 2008, on trouve sur Internet 13 300 000 références en anglais et français pour le « coaching ». Mais, bien avant, il y avait d'autres véhicules qui intéressaient les « coachs ».

En effet, au XVI<sup>e</sup> siècle, le « coche » désignait une grande voiture tirée par des chevaux. Ce mode de transport de voyageurs était conduit par un postillon, un « cocher ». Il était celui qui conduisait des personnes d'un endroit à l'autre. Le mot « cocher » est apparu bien avant cette époque. Déjà, dans l'Antiquité, il faisait référence au guerrier,