

Sous la direction de
Frank Bournois, Thierry Chavel et Alain Filleron

LE GRAND LIVRE DU COACHING

Préface de Raymond Domenech

© Groupe Eyrolles, 2008
ISBN : 978-2-212-54052-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Introduction générale

Le livre de la maturité

Désormais, le mot « coaching » ainsi que les pratiques qu'il désigne se banalisent en France. Dans le même temps fleurissent les labels de certification, les syndicats professionnels et les instituts de formation qui revendiquent tous l'exclusivité d'une posture ou la propriété d'un champ d'activité. Cet ouvrage est né d'un besoin de clarification manifesté par les managers, les acteurs de la fonction ressources humaines et les consultants eux-mêmes, qui se perdent dans le foisonnement des acteurs et des significations associées au vocable du coaching.

- Qu'est-ce que coacher veut dire ?
- À quelle réalité de la vie de l'entreprise le coaching répond-il ?
- Que nous disent les coachs de leur pratique et de leur rôle dans la vie économique et sociale ?

Le *Grand Livre du Coaching* fait le point sur les formes d'accompagnement de la performance individuelle en entreprise. Loin d'une clinique du travail ou d'une science de l'accommodement des nouvelles contraintes professionnelles, le coaching se révèle aujourd'hui comme un lieu majeur de refondation du sens en entreprise, et du rapport à autrui en général.

Derrière la diversité des méthodes, des techniques et des pratiques observées en France et en Europe, il y a un même corpus théorique et symbolique sur le développement des hommes en entreprise. L'enjeu est de taille : faire du coaching une discipline en sciences de gestion, répondant de ses fondements, de ses promesses et de ses limites. Réunissant les contributions originales de 40 spécialistes français et étrangers du coaching – praticiens, prescripteurs, managers, formateurs, chercheurs et universitaires –, cet ouvrage trace pour la première fois les contours d'une conception unifiée du coaching.

L'entreprise comme lieu commun

Le coaching est né avec le paradigme utilitariste, lui survivra-t-il ? Sans angélisme ni diabolisation, force est de constater que l'entreprise est le lieu où « ça se passe » ; dans la société postindustrielle, elle est le théâtre quotidien de construction et de désunion des liens affinitaires et des jeux de pouvoir, des projets individuels et des identités sociales. L'entreprise est aussi un nouveau modèle d'institution symbolique, une communauté de sens et de création de richesses qui se pose comme référent culturel mondial incontournable. C'est dans cet espace voué à l'efficacité économique que s'inscrit le coaching. Sans enjeu professionnel, le coaching consiste en du développement personnel. Est-il un alibi, un remède ou un symptôme de l'entreprise ?

La pratique du coaching s'est fortement banalisée, mais son usage est modéré dans les grandes entreprises françaises (Philippe Vernazobres). Mais ce n'est plus une démarche taboue, mi-sanction mi-privilege. Elle se généralise à des situations professionnelles de plus en plus variées et concerne des strates de plus en plus larges de l'encadrement. Certaines entreprises furent pionnières en la matière : intégré au management d'équipe et à la performance du business, le coaching est un outil de développement managérial individuel à l'écoute des besoins des clients internes (Charles de Testa).

Pour que le coaching émerge en entreprise, encore faut-il que celle-ci voie dans ses collaborateurs des potentiels à développer et un capital sur lequel investir ; le coaching est un outil qui ne peut se greffer sur les politiques de ressources humaines nonobstant la sophistication de celles-ci et la maturité de la culture managériale qui l'accompagne. Du point de vue du DRH, l'usage du coaching suppose donc que les hommes ne sont pas des ressources : ils ont des ressources humaines (Michel Perchet). Ainsi, de façon encore plus élaborée, le coaching peut devenir l'outil central du développement du leadership pour les acteurs de la filière RH, notamment pour le développement des cadres à haut potentiel (Hervé Borensztejn). En particulier, certains DRH voient dans le coaching une pratique pouvant imprégner l'entreprise pour responsabiliser leurs collaborateurs, au-delà du cas individuel du responsable hiérarchique à coacher (Catherine Chouard).

Mais le coaching n'est pas uniquement voué à la performance économique ; il concerne aussi l'épanouissement personnel du client. Ceux qui l'ont vécu en témoignent : le coaching concilie un cadre contractuel avec l'entreprise, et un

cadre symbolique préservant l'intériorité de la personne (Virginie Galtier). Dans cet entre-deux matériel et immatériel peut se déployer, pour la personne coachée, la compréhension des aléas de sa vie professionnelle (Patrick Monxion). Le coaching représente alors un moment suspendu loin de l'agitation professionnelle ; il répond à l'envie de la personne coachée de faire une pause pour éclairer ses propres choix (Marie-Thérèse Berling). Choisir en conscience pourrait résumer la finalité d'une telle démarche, qui semble s'apparenter à une psychologie élargie de l'entreprise.

Un espace propre entre conseil et thérapie

Le coaching est-il une thérapie pour personnes en bonne santé ? Ou bien est-il une alternative à la psychothérapie classique ? En réalité, le coaching dessine peu à peu un champ professionnel propre, entre le conseil en management, d'une part, et la thérapie, d'autre part.

D'une certaine façon, le coaching est une mise en responsabilité qui répond à un appel à l'aide, voire à l'entraide quand il s'agit de coaching d'équipes (Antoine de Montabert). À l'instar d'une thérapie de groupe et d'une intervention de conseil-expert, par son implication bienveillante, le coach lève des obstacles à l'intelligence collective en mettant en lumière les filtres individuels de chacun (Pierre Barrère). De ce point de vue, toute situation de coaching comporte probablement une dimension thérapeutique (Jean Touati). La frontière ténue entre narcissisme positif et narcissisme négatif, chez les dirigeants en particulier, en est un autre exemple (Bénédicte Haubold).

Mais le coaching relève d'une vision systémique de l'organisation et de ses membres, où le changement advient de l'intérieur, en donnant à chacun les moyens de résoudre lui-même les situations paradoxales qu'il vit (Françoise Kourilsky). Plutôt qu'un conseil en *problem solving* ou une thérapie orientée solution, le coaching consiste en un apprentissage : apprendre à cheminer et à être libre, simplement et humblement (Vincent Piazzini). Et tout coaching repose sur la faculté d'apprendre en permanence, qui est au cœur de l'efficacité individuelle, collective et organisationnelle (Alain Gauthier). Certains praticiens défendent la position suivante : puisque le coaching travaille sur nos représentations, il n'est pas sûr que sortir de la dépendance envers nos croyances soit toujours la meilleure solution (Yvan Lemaire).

En effet, coacher, ce n'est pas prescrire une formule de bien-être ni habiller la conduite du changement avec un espéranto pseudo-ésotérique : il s'agit de cultiver la curiosité et l'acceptation de tout ce qui advient dans le vécu professionnel au moment présent comme porteur de sens (Bernadette Babault). L'essentiel est dans l'expérience vécue par la personne coachée, en suspension de jugement et en pleine subjectivité. Cette démarche maïeutique et proprement gnostique signale un renversement de perspective par rapport aux sciences dures de gestion et aux canons interprétatifs de la psychologie industrielle.

Certes, il y a plusieurs types de coaching – de crise, de sens, de situation, d'évolution – qui renvoient tous à une recherche intérieure fondamentale (Lucien Lemaire). Le coaching est aussi porteur d'une utopie universaliste : dans une économie toujours plus intégrée, où les possibilités technologiques effacent les frontières de l'intime et du global, la transformation collective des organisations et des économies-mondes peut s'imbriquer avec la transformation personnelle de chacun par un coaching humaniste, à définir (Laurence Baranski). Dans la mouvance d'un coaching que nous pouvons qualifier d'holistique, on voit se dessiner des stratégies de gouvernance d'entreprise prenant « le parti de l'humain » qui sont payantes aujourd'hui (Christine Marsan). Ces approches innovantes de coaching approfondissent et dépassent autant le conseil-expert que la psychothérapie.

L'universalisme d'un champ

S'il s'est d'abord constitué dans le giron de la psychologie appliquée, le coaching ne relève pas, loin s'en faut, d'un champ strictement délimité par la pensée psy. Comme toute pratique émergente, il est né d'une interdisciplinarité entre des savoirs universitaires et des sagesse expérimentées en développement personnel, qui interrogent aujourd'hui la sphère entrepreneuriale. Il déborde les sciences humaines puisqu'il adresse la question du sens dans la sphère professionnelle. La croissance du chiffre d'affaires et le *bottom line* ne suffisent plus à fédérer les salariés de l'entreprise, à commencer par ses dirigeants. La vision stratégique ne saurait faire l'économie d'un examen intérieur, où la compétence psychanalytique du coach peut s'avérer précieuse (Nader Barzin). Pour cerner les fondements théoriques du coaching, il est essentiel d'élargir notre champ de vision, sans *a priori* ni catégorisation.

D'un point de vue pragmatique, le coaching est né de la rencontre entre l'*organisational behavior* et la psychologie humaniste, en lien avec le courant des thérapies brèves (Jean Touati). D'un autre point de vue plus radical, un coaching inspiré par la psychanalyse résiste aux techniques de développement personnel censées favoriser la « performance personnelle », puisque la notion de performance est dangereuse pour le sujet (Catherine Blondel). Et le narcissisme du coach est aussi mis à rude épreuve par celui de son client (Bénédicte Haubold). D'un autre point de vue encore, le coaching emprunte à certaines traditions philosophiques et religieuses qu'il s'agit de nommer une pratique ancienne de « discernement », supposant un retour à soi qui ne va pas de soi (Laurence Varaut).

Au-delà de cette querelle des origines, le *Grand Livre du Coaching* atteste une position commune : le coaching est une démarche individuelle de questionnement essentiel sur le sens de l'action. À côté de la performance économique de son équipe, un manager qui développe la connaissance de soi est plus attentif, plus lucide, et donc plus efficace (Patrick Chauvin). En revisitant un concept oublié, la conscience professionnelle, le coaching donne à entendre que la sagesse qui la fonde est cruciale pour bien décider en entreprise (Laurent Chenot).

La pratique du coaching suppose donc une pluridisciplinarité, afin d'éviter tout prosélytisme et toute dérive sectaire. Aucune technique de développement personnel n'est bonne ou mauvaise en soi ; c'est l'éthique de son usage, et notamment l'intention qui anime le coach, qui en font des pièges de manipulation ou des cristaux de vérité.

Enjeu disciplinaire : une anthropologie du coaching

Cet ouvrage marque une première tentative dans l'écriture des fondements anthropologiques du coaching. Dépassant l'humanisme instrumental d'une adaptation de l'homme à son monde, voire son « immonde » (Baptiste Rappin), le coaching subvertit en profondeur la vision du leadership et du travail sur soi en matière de développement humain. De quel humain s'agit-il, en coaching ?

D'une part, un coaching européen émerge à côté du coaching anglo-saxon : reléguant ce dernier au registre d'un mentoring à dominante behavioriste, il

s'affirme comme un processus de civilisation du management, passant de l'animalité à la liberté comme norme de comportement professionnel (Jean-Louis Fonvillars). La performance matérielle de l'entreprise, et davantage encore sa pérennité, supposent une ontologie du pouvoir, une quête de sens de ses dirigeants pour gouverner l'action économique. Dès lors, la question de l'autorité dépasse l'avoir et le faire pour s'inviter dans l'être : vu des DRH, le coaching peut alors être vécu comme une quête visant à « s'autoriser à être » (Catherine Chouard). Dans un nombre croissant d'entreprises européennes, l'équilibre de la sagesse et du pouvoir est désormais considéré comme une compétence clé de leadership (Laurent Chenot).

D'autre part, le coaching repose sur une conception phénoménologique du management qui reste encore largement à écrire dans les sciences de gestion, plutôt inspirées jusqu'ici du positivisme saint-simonien. Qu'il soit comportemental, émotionnel ou cognitif n'est pas la question, tout coaching consiste à interroger le monde vécu par la personne coachée et à accroître son niveau de conscience quant à ce qui s'y joue. Dans cette perspective, un dirigeant brillant se reconnaît à une conscience accrue de son être et de son potentiel dans le monde (Vincent Piazzini). *A fortiori*, le coaching stratégique suppose une expérience des états-majors d'entreprise, mais à la différence du conseil, le coach fait avec le dirigeant, non à sa place (Nader Barzin).

L'hypothèse centrale du coaching réside ici : le sens de la vie professionnelle suppose la recherche d'une cohérence intérieure – entre son intention et son action, entre son vouloir et son pouvoir, entre son désir et sa réalité, etc. Toute démarche de coaching s'envisage donc comme une invitation à trouver sa ligne de conduite personnelle. On est loin d'une approche clinique de la souffrance au travail ou d'un conditionnement managérial.

Sur un plan théorique, en deçà et au-delà de la performance, se déploie l'existence professionnelle (Lucien Lemaire). En coaching, l'entreprise devient l'écran sur lequel nous projetons nos fantasmes, nos espoirs, nos affects, nos aspirations et nos rêves d'accomplissement. Prendre conscience de soi et de sa vérité profonde est le délivrable essentiel et pourtant indicible d'un coaching. Les rôles professionnels se trouvent réimbriqués dans une perspective de projet de vie plus vaste et moins oppressante que la performance immédiate. Grâce notamment au travail imaginaire, la situation de coaching se vit aussi comme une « *phénoménologie de l'altérité* » (Jean-Louis Fonvillars) où le manager peut s'affranchir de ses routines mentales.

Sur un plan pratique, c'est dans les récits de séquences vécues de coaching, au plus près des mots des coachés, que réside sans doute leur vérité (André de Châteauevieux). Certains prescripteurs RH ou managers coachés acquièrent même la conviction que la transformation extérieure de l'entreprise (réorganisation, projet stratégique, action politique) passe par l'attention portée par chaque responsable à son monde intérieur, au moyen du coaching (Marie-Thérèse Berling). Dans la rencontre singulière entre le coaché et son coach, c'est une fractale de la vie professionnelle qui est représentée : réfléchir à soi en présence d'un miroir grossissant permet d'expérimenter d'autres manières de voir, d'autres façons d'agir, de « se déprogrammer » pour « renaître professionnellement » (Patrick Monxion).

Enjeu institutionnel : une profession incarnée

Tout coaching fait profession de l'être humain. Dans le développement professionnel, la dimension vocationnelle du « goût pour les autres » concerne autant les DRH que les coachs (Michel Perchet). Cela suffit-il à faire du coaching une profession à part entière ?

La formation au coaching est en train de devenir un passage obligé pour tout coach en exercice. Mais le marché de la formation au coaching est plus lucratif encore que le marché du coaching, avec la promesse d'une acquisition de techniques magiques en quelques mois – voire en quelques clics. Il n'y a pas de sésame pour être coach professionnel sinon que de s'y autoriser en conscience, avec un solide parcours de travail sur soi (thérapeutique ou non), et la conviction que l'entraînement didactique vaut plus que tout savoir académique ici. Tout coach est un coach en devenir : pour les référents de la profession, enseigner le coaching et pratiquer le coaching se nourrissent mutuellement (Paule Boury-Giroud). Ne pas confondre une formation en développement personnel et un parcours qualifiant au métier de coach est aussi un garde-fou essentiel pour mener une démarche sincère de professionnalisation de sa pratique, d'autant que la science des organisations n'a jamais prévu un format de formation managériale où le consultant « marche à côté » (Gilles Alexandre). En matière de formation au coaching, certains praticiens mettent en garde contre le risque de dépendance à l'égard d'une pratique de développement personnel, et vis-à-vis d'un praticien transformé en maître à penser, peu compatible avec l'exercice du coaching (Yvan Lemaire).

Les coachs s'organisent en associations professionnelles qui contribuent à la réflexion sur la profession. Mais leur rôle est parfois ambigu, lorsqu'un enjeu financier ou de dépendance humaine se mêle aux processus soi-disant objectifs d'accréditation (Anne-Elisabeth Vincent). Vu des prescripteurs en entreprise, le référencement des coachs s'avère une démarche délicate, où rien ne remplace la rencontre avec les praticiens. Certaines entreprises européennes, sous l'impulsion de leurs programmes d'*executive education*, sont ainsi devenues de véritables laboratoires de professionnalisation du coaching (Hervé Borensztein). Vu des coachs en entreprise, la déontologie individuelle de chacun, adossée à une charte explicite, est la même que l'on soit coach externe ou coach interne : l'enjeu n'est donc pas de désigner une pratique comme plus légitime que l'autre, mais plutôt d'articuler ces deux coachings complémentaires, interne et externe (Guillaume Prate). Lorsque le coaching interne est institutionnalisé dans la ligne managériale, l'impératif d'ouverture à l'extérieur – veille technologique, contribution à des colloques, certification – n'en est que plus fort (Charles de Testa). Vu des leaders d'entreprise pratiquant le coaching, l'enjeu professionnel est plus simple : il s'agit, pour eux, de savoir décoder le pouvoir, notamment quant aux mécanismes de bouc émissaire qu'ils vivent au quotidien (Patrick Chauvin). Vu des coachs dans la société civile, la profession de coach de dirigeants peut sortir de l'entreprise pour répondre au besoin d'autres leaders : les hommes politiques et certaines professions libérales (Laurence Varaut).

En définitive, qu'elle émane d'un institut de formation, d'une association professionnelle ou d'une école académique, aucune certification ne permet de faire l'économie de la formation continue et du développement personnel des coachs (Paule Bourry-Giroud). D'autant que pointe, ici comme en psychothérapies, le danger de normaliser des pratiques d'accompagnement de l'être sous un label uniforme (Anne-Elisabeth Vincent), ou sous couvert de contrat tripartite pour contrôler les objectifs (Gilles Alexandre). Imaginer une profession sans institution est le pari des coachs, à condition de théoriser leurs pratiques et de répondre de leur propre supervision.

Enjeu épistémologique : théoriser les pratiques de développement professionnel

D'un point de vue universitaire, la nécessité de conceptualiser les actes de coaching renvoie à deux constats : d'une part, la difficulté d'en mesurer les effets et, d'autre part, les risques d'instrumentalisation par les politiques RH (Philippe Vernazobres). Comment savoir d'où l'on coache ? Beaucoup de praticiens sont, en effet, peu conscients des hypothèses qui sous-tendent l'exercice du coaching et croient que le pragmatisme tient lieu de fondement méthodologique. La notion de changement, si galvaudée pourtant, n'est pas toujours partagée en coaching : la seule chose que l'on puisse efficacement changer en coaching est la représentation d'une situation, plutôt que l'illusion d'un changement comportemental (Françoise Kourilsky). Mais pour que le changement advienne, encore faut-il qu'une émotion profonde d'acceptation puisse émerger (Évelyne Cohen Lemoine). D'autres coachs se risquent même à faire « l'éloge du ratage », en voyant dans le coach un symptôme de ce qui ne va pas, plutôt qu'un agent de changement de l'entreprise (Catherine Blondel).

Plus consensuel, le point d'entrée par les techniques de créativité et de stimulation de l'hémisphère droit semble commun à tous les coachs. Mais la créativité véritable suppose de lâcher prise sur le contrôle de nos pensées. En respectant ce qui guide et organise celles-ci, le *clean language* permet, par exemple, d'apprendre à mobiliser ses propres symboles (Jennifer de Gandt). Ces techniques ne sont pas l'apanage du coach ; elles sont un réservoir de sagesse bien antérieur au coaching, partagées dans une communauté d'apprentissage éternelle. D'ailleurs, il s'agit moins de techniques que d'un exercice vivant où le coach et le coaché co-construisent une expérience créative. Ainsi, dans le travail sur la voix, celle-ci révèle au coaché des subtilités qui échappent à la pensée (Gaël Andrews) ; tandis que le travail d'écriture en coaching permet de faire trace pour donner sens à son propre chemin professionnel (Sylvie Beurley).

Sans méthodologie exclusive, tout coaching repose sur une même conception vivante de l'être comme principe moteur de l'action professionnelle. En coaching, la forme, c'est du fond. Voir dans les impasses des passerelles, et dans l'impuissance de la fluidité, est une vision du coaching qui renouvelle profondément la conception occidentale du leadership (Bernadette Babault).

Enjeu éthique : le nouveau leadership

Le coaching parachève peut-être l'utilitarisme, en appliquant au sujet une vision gestionnaire du monde (Baptiste Rappin). Mais il renouvelle également, par mimétisme, l'approche du métier de dirigeant : la pratique du coaching en entreprise nous renseigne sur les nouveaux critères de sélection, de formation et de développement des managers ; en cela, le coaching est un baromètre du nouveau leadership.

En premier lieu, les nouveaux leaders prennent le temps de la réflexion dans le fil de l'action, ils font un « retour sur soi » (Alain Gauthier). La sphère privée et la sphère publique étant plus imbriquées, le chemin d'apprentissage des compétences de leadership n'est plus un préalable à l'exercice du pouvoir : il l'accompagne chemin faisant, au gré des temps forts d'une carrière – prise de fonction, expatriation, accidents de parcours, etc. En deuxième lieu, la confiance en soi est la pierre angulaire des nouveaux leaders : elle précède la confiance en l'autre, et construit la crédibilité du manager (Jean-Paul Burgues). Dans ce cadre, la confiance du coach est contagieuse, et sert d'initiation à l'altérité pour d'autres situations professionnelles que rencontre la personne coachée.

La révélation de cette dimension initiatique est d'ailleurs l'un des points essentiels de ce *Grand Livre du Coaching* : le coach est « en conscience », et met son ego entre parenthèses, invitant le manager à faire pareil (Virginie Galtier). De même que la dialectique de narration lire/écrire permet au couple coach/coaché de construire un récit de vie professionnelle (Sylvie Beurley), le dialogue entre coach interne et prescripteur à la manière de Platon témoigne de la fécondation mutuelle à l'œuvre dans toute maïeutique (Guillaume Prate). Où conduit ce processus initiatique ?

En troisième lieu, les nouveaux leaders s'initient grâce au coaching à leur puissance symbolique : la pensée métaphorique, sollicitée sans jugement, déploie des possibilités de motivation et de projet que le raisonnement rationnel ne saurait dévoiler (Jennifer de Gandt). En prenant la métaphore de la voix, être « responsable », trouver sa « vocation », cela consiste à produire un son juste pour s'harmoniser avec les autres (Gaël Andrews). En développant son potentiel à partir de l'intériorité et non de l'extériorité, le leader coaché découvre qu'il a, en lui, toutes les ressources et tous les freins de sa puissance. Et cette

démarche créative, expérimentée en coaching, peut se diffuser dans l'entreprise si le manager ose le faire (Évelyne Cohen Lemoine). Comment partager cela avec ses équipes ?

En quatrième lieu, les nouveaux leaders bâtissent une vision stratégique à partir de leurs intuitions, de leurs convictions et de leurs valeurs personnelles, et non plus seulement à l'appui des systèmes experts d'aide à la décision de l'âge du conseil : au lieu de planifier dans un monde imprévisible, ils s'efforcent aujourd'hui de fédérer leurs collaborateurs autour d'une vision partagée (Pierre Barrère). En passant d'organisations pyramidales à des systèmes ouverts, le mode de leadership s'est aussi mué en une conception plus collaborative de la décision. Face aux inerties matricielles des grandes entreprises, ce défi est posé incessamment aux leaders : derrière l'urgence, traquer l'importance, en retrouvant un horizon commun au-delà du *bottom line*. À ce titre, la distinction entre la stimulation ponctuelle d'un *team-building* et le développement durable d'un coaching d'équipe est éclairante pour les managers (Antoine de Montabert).

Enjeu poétique : l'entreprise coachée

Le coaching individuel a donc des résonances collectives ; plus que le contenu d'un coaching, c'est le processus créatif et humain à l'œuvre dans tout accompagnement individuel qui contient la matrice d'un autre modèle d'entreprise. Quels en sont les contours ?

En premier lieu, à l'extérieur, on assiste à une conception élargie de la responsabilité en entreprise : financière, économique, sociale, elle s'étend désormais à une conscience sociétale, environnementale et patrimoniale, qui répond aux nouvelles attentes de l'actionnaire et de la société civile. La responsabilité entrepreneuriale convoque aujourd'hui un registre politique de « citoyen du monde » (Christine Marsan).

Par ailleurs, à l'intérieur, l'attention aux fondamentaux éthiques et culturels du contexte de l'entreprise rend la question du management interne cruciale pour la pérennité des entreprises. Au confluent de la vague de fond contemporaine de quête de sens individuelle, d'une part, et de la prise de conscience croissante des équilibres planétaires mis en jeu par la globalisation, d'autre part, le coaching a

de beaux jours devant lui : faisant le lien entre transformation personnelle et transformation collective, il permet à l'homme d'entreprise d'interroger son action et son devenir (Laurence Baranski).

À la lecture de cet ouvrage, on cerne que le coaching n'est pas qu'un outil sophistiqué dans l'attirail du responsable d'entreprise : il participe d'un vaste mouvement de réinvention de l'entreprise dans la Cité, bousculant nos schémas anciens concernant le pouvoir, l'argent et le sens des affaires. Si les managers appliquent à leurs entreprises les principes de sagesse du coaching, serons-nous réconciliés avec la vie professionnelle ? Il y va du dépassement du couple aliénation/réalisation de soi au travail : pour employer des catégories de pensée aristotéliennes, la *poiesis* du coaching comme reflet inversé de la *praxis* de l'entreprise.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Le *Grand Livre du Coaching* a pour vocation de tracer les contours d'une discipline émergente. Il s'adresse à tous les managers et responsables des ressources humaines qui veulent s'orienter dans le marché du coaching en entreprise en connaissance de cause. Les consultants et coachs en exercice y trouveront aussi un point de référence pour penser leur pratique et mieux cerner les limites et les promesses de celle-ci.

Le fil conducteur de cet ouvrage est le suivant : voir dans le coaching en entreprise, au-delà des singularités théoriques et des différences de sensibilité idéologique, une communauté de sens et de valeurs. Trop de coachings tue le coaching, en paraphrasant les théories de la communication ; en faisant vœu de simplicité dans un monde complexe, les auteurs de cet ouvrage se retrouvent tous autour d'une même éthique de soi et de l'autre, d'une même phénoménologie de l'entreprise et d'une même interrogation : à quelles conditions la performance de la firme est-elle conciliable avec le développement de ses membres ?

Comment lire cet ouvrage ?

Ce livre se compose de trois parties et trente-neuf articles qui jalonnent le cheminement du lecteur pour mieux comprendre le sens commun du coaching. Ils peuvent se lire indépendamment les uns des autres, mais l'ordre des textes suit la progression logique du fil conducteur ci-dessus.

La première partie intitulée *Le coaching, pour quoi faire ?* pose les bases d'une réflexion de fond sur les origines, les enjeux et les principes actifs du coaching en entreprise. La deuxième partie intitulée *En entreprise, à qui profite le coach ?* donne la parole aux utilisateurs et praticiens du coaching à l'intérieur de l'entreprise pour en définir les formats, les conditions de succès et les résultats mesurables. La troisième partie baptisée *Paroles de coachs* nous fait pénétrer dans l'intimité de situations réelles de coaching, grâce aux témoignages éloquentes de coachs professionnels sur les moments magiques et les moments de doute nés dans l'exercice de leur profession.

Pour faciliter la lecture, chaque article est structuré avec les mêmes rubriques, notamment un *résumé* pour saisir d'emblée l'essentiel, des focus « *pour aller plus loin* » et des clés opérationnelles « *à retenir* ». Une *bibliographie conseillée* ainsi que des *définitions* alimentent ici et là la curiosité du lecteur pour creuser l'un ou l'autre des terrains explorés par chaque auteur. En fin d'ouvrage, un *index* et une *bibliographie détaillée* complètent la table des matières pour accéder directement à certaines thématiques traitées dans l'ouvrage. Une *notice biographique*, présentée par ordre alphabétique, livre les grandes lignes du parcours de chaque contributeur.

La maturité des coachs

Ce livre est né d'un pari : réunir dans un même opus un propos universitaire et un regard professionnel pour savoir ce que coacher veut dire en Europe au XXI^e siècle. Parce que la profession de coach a tout à gagner à débattre publiquement de ses prémisses et de ses risques, la critique académique rigoureuse côtoie ici la profession de foi engagée et originale. Cette rencontre d'universitaires et de praticiens, français et étrangers, est un exemple de bienveillance et de subjectivité en acte, si essentielles à cette discipline née du conseil-expert, de la direction de conscience et du « souci de soi ».

À en juger par la densité et la cohérence des contributions, le pari est tenu ; nous tenons à remercier tous les contributeurs, pratiquants, croyants ou sympathisants du coaching qui ont répondu à ce défi et forment ensemble ce kaléidoscope coloré du *Grand Livre du Coaching*. La diversité des pratiques et l'unité symbolique d'un coaching européen émergent de ces pages, signe de maturité des coachs et de leurs clients. À l'image d'une démarche maïeutique ouvrant sur des questionnements de plus en plus vastes et passionnants, ce livre, en répondant aux questions posées en début d'introduction, soulève mille autres questions : puisse-t-il susciter autant de vocations de coachés et de coachs à sa lecture.

Frank Bournois, Thierry Chavel et Alain Filleron