

Patrick Amar
Pierre Angel

LE COACHING

*Que
sais-je?*



Patrick Amar
Pierre Angel

LE COACHING

*Huitième édition mise à jour
26^e mille*

*Que
sais-je?*

À lire également en **Que sais-je ?**

COLLECTION FONDÉE PAR PAUL ANGOULVENT

Guy Karnas, *Psychologie du travail*, n° 1722.

Raymond-Alain Thietart, *Le Management*, n° 1860.

Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, n° 2499.

Dominique Méda, *Le Travail*, n° 2614.

Christophe Dejours, *Le Facteur humain*, n° 2996.

Chantal Masquelier-Savatier, *La Gestalt-thérapie*, n° 4006.

Alain Thiry, *La Programmation neuro-linguistique (PNL)*, n° 4056.

ISBN 978-2-7154-1458-7

ISSN 0768-0066

Dépôt légal – 1^{re} édition : 2005

8^e édition mise à jour : 2023, janvier

© Presses Universitaires de France/Humensis, 2023
170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Introduction

Les sociétés occidentales sont confrontées à une crise du sens devant l'affaiblissement des repères traditionnels représentés par les systèmes confessionnels, familiaux et idéologiques. Devant cette difficulté existentielle, le travail s'arrogue une place importante, voire parfois centrale, dans la définition identitaire de l'individu. La carrière peut ainsi devenir un facteur structurant de la vie et un élément fondateur de sa finalité à travers une recherche de performance voire d'excellence. L'activité professionnelle de l'individu se déploie dans un environnement économique caractérisé par une complexité, une compétitivité et une précarisation accrues. Le monde de l'entreprise est ainsi traversé par des mutations importantes (nouvelles formes de travail, globalisation, restructurations, digitalisation et accélération des nouvelles technologies, raccourcissement des cycles d'investissement, etc.) qui modifient la relation au travail et le rôle des acteurs, ce qui a des répercussions importantes sur leurs attitudes et leurs comportements. Au-delà d'exigences d'ordre technique, l'individu est aussi de plus en plus sollicité, dans des compétences de nature relationnelle et émotionnelle pour lesquelles il n'est pas nécessairement préparé et qui sont néanmoins indispensables à sa réussite et à la création de valeur ajoutée. Cette complexification de l'environnement pose des questions plus pressantes sur le développement de la personne dans le champ professionnel et la recherche de sens dans son action. Il est important, pour chacun, de développer ses compétences

et son potentiel tout en échappant à la tentation de la symbiose avec l'organisation, de maintenir un équilibre et une cohérence entre être et faire, d'affirmer son individualité tout en adhérant à une vision stratégique partagée avec son entreprise. Le processus d'accompagnement par le coaching tente d'apporter quelques réponses dans cette recherche.

Le coaching se développe de façon significative en France depuis une vingtaine d'années. Inspiré des pratiques propres au domaine sportif, il pénètre progressivement le monde de l'entreprise confronté à des enjeux similaires en termes de compétition, de recherche de l'excellence et d'amélioration des performances. Il s'inscrit comme un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne ou d'un groupe de personnes dans le respect de leur intégrité. La situation de coaching crée un espace où l'individu peut, à travers un partenariat stimulant, optimiser ses atouts, évacuer des obstacles à son développement, faire émerger ou acquérir de nouvelles compétences et savoirs, et mettre en œuvre un plan d'amélioration de sa performance. Le coaching instaure une rencontre particulière entre des individus qui est fondée sur le savoir-être et le savoir-faire pour promouvoir et orienter les ressources de la personne coachée vers une plus grande efficacité. Le cadre de cette rencontre s'étaie sur un vaste champ nécessairement pluridisciplinaire combinant théorie et pratique des sciences humaines et du monde économique. L'intervention de coaching est scandée par une stratégie d'action, qui est portée par une méthode et des outils, et qui prend appui sur la demande du client et les attentes qui en découlent. À travers une sorte de maïeutique, coach et client se retrouvent dans un espace d'élaboration et de coconstruction de

solutions pour dégager une cohérence et une finalité à une action.

Le présent ouvrage a pour objectif de présenter le coaching de manière synthétique, dans une perspective de pluralisme théorique qui cherche à éviter à la fois un dogmatisme réducteur centré sur un seul système mais aussi les dangers d'un éclectisme désordonné. Le terme, générique, recouvre un champ en expansion rapide, associant un nombre important de pratiques hétérogènes et variées dans les champs sportif, professionnel et personnel. Les pratiques de coaching les plus sérieuses ont fait leurs preuves, comme le démontre un nombre d'études croissant. Nous nous limitons dans cet ouvrage au coaching qui se déploie dans un cadre professionnel. Relation d'aide dans le milieu de l'entreprise, il emprunte des concepts, des méthodes et des outils tant aux théories du management et des organisations qu'au vaste champ philosophique, pédagogique et psychothérapeutique, dans une pratique qui nous semble bien circonscrite.

CHAPITRE PREMIER

Définition et spécificités

1. – Définition et types de coaching

Le coaching en milieu professionnel est un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail, dans un temps défini, qui vise le développement du potentiel de ces individus. L'intervention de coaching crée un espace où la personne peut évacuer ce qui fait obstacle à son développement, exprimer son désir et ses aspirations, développer ses atouts, acquérir de nouvelles compétences et savoirs et mettre en œuvre un plan d'amélioration de sa performance. Cette démarche est unique et se démarque d'autres modes d'intervention comme le conseil, la thérapie ou la formation en se positionnant résolument comme une coconstruction, une coélaboration entre coach et coaché fondée sur la puissance de la relation intersubjective. Un des postulats est que le coaché a, en lui, les compétences et le potentiel pour trouver ses propres solutions et que le coach agit comme un catalyseur, un facilitateur de changement en mobilisant ses énergies. D'une certaine façon, cette démarche s'apparente à une maïeutique dans laquelle le progrès est généré par le coaché à travers un dispositif particulier, structuré à partir d'un savoir-faire et d'un savoir-être du coach. Cette croyance du coach dans le potentiel de l'autre est nécessaire à plusieurs titres : elle conditionne et structure la relation qui va

s'établir entre les partenaires ; elle crée chez le coaché un phénomène d'entraînement, porteur d'espoir et de dépassement, et dynamise en retour l'interaction ; elle assure que les progrès et les solutions qui ont émergé dans le coaching sont ceux du coaché et donc rapidement assimilables et utilisables par ce dernier ; elle responsabilise le coaché et, paradoxalement, renforce son autonomisation dans la conduite de son projet.

Un nombre important de problématiques de type professionnel, relationnel, technique ou développemental peut faire l'objet d'un coaching et conditionner la façon dont ce dernier va se dérouler. On peut distinguer le coaching individuel ou coaching de la personne, le plus classique, du coaching d'équipe, moins fréquent mais en développement rapide. Si, dans les deux cas, l'objectif poursuivi est une amélioration des performances, le dispositif et les outils utilisés sont nécessairement différents.

Le coaching individuel, dont il sera essentiellement question dans cet ouvrage, regroupe un champ assez large d'interventions sur des problématiques telles que l'amélioration de l'efficacité personnelle, la prise d'un nouveau poste, le management d'une équipe, le développement du leadership, l'image de soi, les problématiques relationnelles et la communication avec autrui, la gestion du stress et de son équilibre personnel, la gestion du temps, la recherche d'une plus grande cohérence dans son action, etc. Ce champ du coaching individuel peut être segmenté selon le type de problématique traitée et la fonction du coaché au sein de l'organisation : problématique ponctuelle nécessitant une approche de type « résolution de problème » de quelques séances ou bien un suivi dans une optique à plus long terme centrée sur le développement professionnel de la personne et la mise en place

d'une stratégie ; problématique individuelle, parfois à la limite du champ thérapeutique ; préoccupations plus relationnelles appelant, par exemple, une approche plus systémique du contexte (voir p. 49) ; coaching de managers, coaching de dirigeants. Si, dans ce dernier cas, un certain nombre d'enjeux sont similaires entre le coaching de manager et de dirigeant, la complexité s'accroît selon la fonction occupée : aux enjeux opérationnels et relationnels se superposent souvent, dans le cas du dirigeant, des enjeux plus globaux de cohérence avec la vision de l'entreprise et les différents pouvoirs et de finalité de son action. Le dirigeant est par ailleurs, plus encore que le manager, dans une situation de « solitude », prisonnier du fantasme de l'autre et souvent dans l'incapacité de demander de l'aide.

Le coaching d'équipe vise l'amélioration de la performance collective du groupe par le renforcement de la cohésion et de la coopération (empruntant certains aspects à l'exercice anglo-saxon du *team building* – littéralement, construction d'équipe), une meilleure connaissance de soi et des autres, la mise en cohérence et l'accord sur les objectifs et la contribution de chacun à une stratégie partagée et fédératrice des énergies. Il vise à dégager et optimiser les synergies relationnelles qui feront que le tout, représenté par le groupe, sera supérieur à la somme des parties, représentées par les individualités. La régulation des relations est un aspect important du travail de coaching. Elle se fait par l'observation de la dynamique groupale, le renforcement de l'écoute et du dialogue au sein de l'équipe, la médiation et la résolution de conflits, un travail d'harmonisation des interactions à partir de communication et de métacommunication (voir p. 90). Le travail sur la dynamique relationnelle est essentiel : il aide à évacuer certains blocages ou rigidités du groupe, permet

aux compétences de chacun de s'exprimer au mieux et fait émerger une vision qui est appuyée de tous. Fondamentalement, l'enjeu du coaching d'équipe est double : un entraînement à une plus grande autonomie des membres, car celle-ci est porteuse de mobilisation et de dépassement, et, de façon tout aussi importante, la compréhension de la nécessité de l'interdépendance qui, seule, permet d'optimiser les performances du groupe vers un objectif partagé. Le coaching d'équipe se déploie aussi au niveau opérationnel dans l'observation et le diagnostic de la dynamique systémique, l'accompagnement de la stratégie et l'organisation de l'action en aidant à mettre en place et à améliorer des processus et des modes opérationnels.

II. – Historique et développement

Le terme anglais *coaching* issu du verbe anglais *to coach* qui signifie usuellement « entraîner », « accompagner », « motiver », dans un contexte surtout sportif, est, en fait, issu étymologiquement du français « coche » (lui-même dérivé du hongrois *kocsis* ou du tchèque *koczi*) qui, au XVI^e siècle, est une grande voiture tirée par des chevaux pour le transport des voyageurs et conduite par un postillon ou un « cocher ». Celui-ci est, de fait, une personne qui accompagne des voyageurs d'un point à un autre, ce qui évoque bien l'aspect de « passeur » ou de « guide » que revêt parfois la fonction de coach. Dans l'Antiquité, le cocher est aussi celui qui se tient à côté du prince et est chargé de conduire le char pendant la bataille. Si le mot *coaching* est dérivé du français avant d'être anglais, sa retraduction en français moderne se révèle malaisée. Le terme d'« accompagnement » est probablement le plus satisfaisant.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
CHAPITRE PREMIER	
Définition et spécificités	7
I Définition et types de coaching	7
II Historique et développement	10
III Pourquoi le coaching ?.....	12
IV Les apports du coach	15
V Spécificités du coaching : ni conseil ni thérapie.....	17
VI Le coaching comme espace de construction de sens...	20
VII Une relation d'influence	22
VIII Les paradoxes du coaching.....	23
CHAPITRE II	
Champs théoriques du coaching	26
I Une pratique entre entreprise et relation d'aide	26
II Théorie des organisations	29
III Apports du champ psychothérapeutique.....	37
CHAPITRE III	
Profil du coach	64
I Une posture entre savoir-être et savoir-faire	64
II Compétences et formation du coach.....	66
III Travail personnel et supervision	68
IV Éthique et déontologie du coach.....	70
CHAPITRE IV	
Structure du coaching	73
I Éléments structurant l'intervention.....	73
II Le problème	75
III La demande.....	76
IV Le contrat	79
V L'exploration de solutions.....	81

CHAPITRE V

Aspects fondamentaux du coaching	83
I L'écoute	83
II Maïeutique et influence	85
III La capacité diagnostique	87
IV Contenu et processus	89
V Position « méta » et métacommunication.....	90
VI Deuil et changement.....	92

CHAPITRE VI

Marché et cadre du coaching	96
I Un marché encore jeune et en expansion.....	96
II Typologie des professionnels du coaching.....	98
III Principales demandes et attentes	99
IV Modalités des interventions.....	101
V Cadre du coaching.....	102

CHAPITRE VII

Formations et organisations professionnelles	105
I Formations.....	105
II Associations professionnelles.....	108

CHAPITRE VIII

Perspectives du coaching	113
I De la croissance à la maturité.....	113
II Coaching interne.....	114
III Coaching par téléphone et e-coaching.....	116
IV Évaluation du coaching.....	118
V Coaching de la personne	120

Conclusion	122
-------------------------	-----

Bibliographie	124
----------------------------	-----