

Laurent Buratti  
Vincent Lenhardt

# Découvrir le coaching

3<sup>e</sup> édition

INTERÉDITIONS

Maquette intérieure : Yves Tremblay  
Maquette de couverture : Delphine Dupuy

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du



droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© InterEditions, Paris, 2007, 2013, 2018

EAN : 978-2-7296-1804-9

InterEditions est une marque de Dunod.

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Introduction	5
<b>1. Les fondements du coaching</b>	9
Définitions	10
Les quatre A : anthropologie, approche, attitude, aptitudes	13
<b>2. Généalogie du coaching</b>	27
Les racines historiques	27
Pour aller plus loin, les sources d'inspiration	32
<b>3. Les champs du coaching</b>	51
Largeur de champ : la personne, l'équipe, l'organisation	51
La profondeur de champ : la construction du sens	57
<b>4. Universalité du coaching</b>	67
Un métier au cœur de la relation d'aide	67
Identité et changement	73
Le coaching comme philosophie mère	80
Une démarche d'humanisation	84
<b>5. Types de coaching</b>	87
Recherche de la performance	87
Conscience et maîtrise de soi	94
Conscience des autres et maîtrise de ses relations	100
Conscience du changement et maîtrise de son action	108
Coaching combiné	117

<b>6. Dynamique et outils du coaching : le cycle d'accompagnement</b>	121
Le cycle d'accompagnement	121
<b>7. Dynamique et outils du coaching : la gestion de l'alliance</b>	149
Fondation de l'alliance : trouver le juste positionnement	150
Construire en permanence la relation et l'altérité	165
Le tableau de bord du coach : les 15 paramètres	176
Conclusion	183
Foire aux questions	185
Carnet pratique	189
Bibliographie	191

Le coaching occupe en France une place sans cesse grandissante parmi les différentes approches de la relation d'aide. Au départ apanage des champions sportifs, cette démarche d'accompagnement personnalisé atteint un état de notoriété et d'existence suffisant pour être aujourd'hui connue du grand public.

Bien qu'encore émergeant, le métier se professionnalise. Ses clients, ses prescripteurs et ses professionnels sont désormais reconnus. On compte dans l'Hexagone, au moins 3000 coachs en exercice et plus de 40 formations spécialisées. La discipline s'est par ailleurs dotée d'institutions professionnelles : Société Française de Coaching (SFCoach), *European Mentoring & Coaching Council* (EMCC), *International Coaching Federation* (ICF), Syntec et l'Association Européenne de Coaching (AEC).

En Europe, le développement du coaching reste inégal selon les pays. Sur le Vieux continent, comme ailleurs dans le monde, c'est dans les pays anglo-saxons que sa pratique paraît pour l'instant la mieux établie.

Si le coaching s'affirme comme profession spécifique, sa philosophie et sa pratique sont fécondées et fécondent aussi les autres formes de la relation d'aide : thérapie, guidance spirituelle, *counseling*, *mentoring*, *tutoring*, assistantat social, conseil, pédagogie, formation sous ses multiples modalités... Dans ces divers métiers, de nombreux professionnels intériorisent désormais la posture du coaching, qui est en train de devenir – selon notre vision propre – une sorte de « méta métier » au cœur de toutes les autres approches.

Dans l'univers de l'entreprise, où elle a maintenant gagné ses lettres de noblesse, la démarche du coach se déploie ainsi dans une double dimension :

- En tant que « méta métier », le coaching imprègne de plus en plus les autres formes d'intervention. Qu'il s'agisse de conseil en stratégie, d'accompagnement commercial ou de formation, celles-ci visent toujours à faire passer auprès d'une personne ou de son équipe un certain nombre de connaissances et de compétences. Chacun de ces métiers gardant sa singularité, ils s'enrichissent lorsqu'ils intègrent cette posture du coach, qui consiste pour l'essentiel à aider les acteurs à bâtir leur(s) propre(s) solution(s) ;
- En même temps, le coaching a trouvé une place pleine et entière parmi la palette des métiers du conseil, en proposant une approche qui renverse à 180° les formes classiques d'intervention en entreprise : ne plus seulement donner l'heure, mais aider l'autre à construire son horloge.

Tel qu'il est porté au sein des organisations par les coaches, le coaching se définit comme une « philosophie mère », qui se décline dans une pratique de coaching individuel, articulée le plus souvent avec du coaching d'équipe et un travail de développement de l'organisation. Dans la formation vécue par les coachs, il n'existe pas d'opposition entre coaching et conseil, pas plus qu'il n'y en a dans leurs interventions auprès des clients : suivant sa sensibilité, la situation et les besoins du client, chaque intervenant a la capacité de trouver le bon ajustement entre ces deux polarités. Le cœur de notre métier, auprès de nos clients individuels ou des organisations, consiste à mettre en œuvre ce que nous appelons la « transformance » : aider nos clients à changer le réel (leur situation, leur organisation, leur problème, leurs relations), en ouvrant le champ des possibles grâce à la transformation de leur vision et de leur représentation du réel. Cela passe par des transformations identitaires, à la fois au niveau des personnes, des équipes et de

l'organisation. Le travail du coach consiste à accompagner ce processus de développement des personnes par le développement de l'organisation, et de développement de l'organisation par le développement des personnes.

Ce livre, intitulé *Découvrir le coaching*, se veut d'abord un ouvrage d'initiation à visée pédagogique. Cependant, notre propos ne se limite pas à une transmission d'information sur les concepts et les méthodes propres à cette discipline. À travers les pages qui suivent, nous espérons réussir à partager avec les lecteurs un peu de ce qui est l'essence et le sens du coaching : ses valeurs humanistes, une conception intégratrice et constructiviste de la relation d'aide, le développement durable de la personne, l'accomplissement du sujet humain dans l'ouverture aux autres et au monde... En un mot, au-delà d'un métier, une véritable philosophie, ambitieuse et profonde, susceptible de fournir à chaque humain un appui pour agir et se conduire de façon à la fois plus libre et plus responsable, dans tous les aspects de son existence.

### Les auteurs

**Laurent Buratti**, Coach, superviseur et formateur de coachs, il a travaillé en Europe, en Amérique du Nord et en Asie dans des grandes entreprises, chez Tranformance Pro et auprès de cabinets de stratégie avant de fonder, en 2015, sa propre académie à Paris.

**Vincent Lenhardt**, diplômé HEC, et ancien président de l'EATA (European Association of Transactionnal Analysis), a mené de pair, pendant trente ans, son métier de thérapeute et de didacticien et celui de formateur et de consultant en Développement des Organisations.

En 1988, il a introduit le coaching en France, fondé et présidé le cabinet Tranformance, et lancé la première formation longue durée





de coachs en France, connue sous le nom de « Coach & Team »\*. Il continue de former des coachs, tout en intervenant auprès des dirigeants et des équipes de directions en entreprise. Il est également Senior Advisor auprès du Cabinet Bain.

**Les deux auteurs**, après avoir travaillé ensemble quelques années, se sont développés chacun de leur côté en alliant les métiers du coaching et du conseil en transformation dans une dynamique féconde auprès de leurs clients.

Le ressort de cette dynamique réside dans une pratique constamment centrée sur le développement des hommes « par et pour » le développement économique de l'entreprise et le développement économique « par et pour » le développement des hommes.

# Les fondements du coaching

*« La plupart des démarches humaines ont un dénominateur commun dans la recherche : une quête de mieux être, de mieux vivre, de mieux aimer, de mieux comprendre... une poursuite du bonheur<sup>1</sup>. »*

L'expérience ordinaire nous incite naturellement à penser qu'en tant qu'êtres humains, nous sommes les seuls habitants de l'univers intelligents et dotés de conscience. Cette prétention peut tenir la route, mais seulement jusqu'au jour où nous rencontrons un extraterrestre, mettons un Martien, qui affirmera la même chose. Tant que chacun reste isolé sur sa planète, aucune raison de remettre en question sa propre conception du monde, au fond plutôt sécurisante. Face au Martien, ces visions unilatérales ne sauraient résister à la confrontation des points de vue. Chacun devra déconstruire sa propre représentation de l'univers pour entrer dans une forme de dialogue et réinventer ensemble un nouveau cadre de référence, plus complexe et plus riche, dans lequel les Martiens existeront pour les Terriens, et les Terriens pour les Martiens.

La morale de la fable ? Dans la « vraie vie », nous croisons tous les jours des extraterrestres. C'est-à-dire des personnes qui bousculent nos certitudes, dérangent nos habitudes, et nous amènent à progresser, simplement parce qu'elles posent sur le monde environnant, sur les êtres et les choses, un regard différent du nôtre. Habituellement, le premier réflexe consiste à s'en

---

1. Blondin R., *Le Bonheur possible*.

défendre : convaincu de détenir « la » bonne représentation de la réalité, je refuse de la mettre en doute en la confrontant à autrui. Je préfère rejeter les cadres de référence des autres, plutôt que de réinterpréter le mien, par définition limité mais qui me guide quotidiennement dans mes actions. Ce faisant, je ne me donne pas la chance d'ouvrir des perspectives nouvelles, d'élargir le champ des possibles, et par-là, de mieux valoriser mon potentiel humain.

### Définitions

Le coach, c'est un peu le Martien<sup>1</sup> de notre apologue. Mais pas n'importe quel Martien : il a déjà fait lui-même, pour lui-même, l'expérience de ce processus de déconstruction/reconstruction. Généralement, on vient le voir parce que l'on éprouve le besoin d'une aide extérieure devant un problème : une décision importante à prendre, une difficulté relationnelle ou professionnelle à surmonter, une interrogation quant à la façon de conduire sa vie, ou simplement la recherche de moyens d'améliorer son efficacité personnelle.

Face à ce besoin, le coach offre un espace-temps de recul, de confiance et de mise en question. Dans cet espace, grâce à la relation intersubjective, il aide son client à revisiter sa « carte du monde ». C'est-à-dire à sortir d'un cadre de représentation « monologique », confortable mais étroit et limité, pour envisager d'un œil neuf son problème, son environnement et sa relation à ses derniers.

Le travail de coaching amène la personne à reconsidérer son point de vue sur elle-même, les autres et sa situation. Elle ose essayer de nouveaux comportements, mobiliser des ressources laissées jusqu'alors inexploitées, adopter de nouvelles façons de

---

1. Nous évoquons ici la métaphore d'Eric Berne dans *Que dites-vous après avoir dit bonjour*.

voir la réalité plus cohérentes avec son identité et porteuses de progrès, pour elle-même et pour les autres. Ainsi l'accompagnement l'aide-t-elle à recouvrer une capacité de choix qu'elle n'avait plus ou seulement de façon réduite. Il débouche sur un élargissement du champ des possibles, des degrés de liberté de l'acteur : il s'agit toujours d'*un cheminement vers plus d'autonomie, plus de liberté et finalement plus de créativité.*

On dit souvent qu'à la différence de la démarche de conseil, où le consultant apporte la réponse, cette réponse vient dans le coaching du coaché lui-même. La formule est trompeuse. En fait, ni le coach ni son client n'ont la solution a priori. Celle-ci émerge de l'entre-deux de la relation intersubjective, cette « dialogique » dans laquelle le champion va trouver l'énergie et la motivation pour aller de l'avant, prendre confiance en lui-même et en sa capacité à agir en cohérence avec ses valeurs et son identité. Si le champion fait sienne la solution, c'est précisément parce qu'avec son coach, il contribue activement à son élaboration. Plutôt que de continuer à chercher des raisons extérieures à ses difficultés ou ses problèmes, il est invité à construire ses propres choix puis à les assumer dans ses façons d'être et d'agir. Au bout du compte, la décision d'agir ne cesse jamais de lui appartenir : le coaching participe d'une éducation de la responsabilité.

La démarche se présente donc comme une co-construction, une co-élaboration, fondée sur la dynamique propre de la relation intersubjective, inscrite dans une visée de croissance de la personne. Cette approche peut s'adresser à des individus comme à des groupes d'individus.

Le coaching se définit ainsi comme un processus d'accompagnement d'une personne ou d'une communauté de personnes, ayant pour objectif la valorisation du potentiel humain des individus et des organisations, dans une perspective de développement global et durable.

Dans les difficultés comme dans les défis que rencontre la personne coachée, le coach cherche à activer le « champion » qui réside en elle. Il agit comme un catalyseur qui aide la personne à exprimer son plein potentiel.

### **Le piège de la bouteille à mouches**

Nous croyons souvent être prisonniers de la réalité, quand nous le sommes seulement de notre façon de penser. Les anciennes bouteilles à mouches avaient une large ouverture, en forme d'entonnoir, donnant une apparence de sécurité aux mouches qui s'aventuraient dans le col toujours plus étroit du récipient. Une fois dans le ventre de la bouteille, la seule manière pour l'insecte d'en sortir était d'emprunter le même conduit étroit par où il était entré. Mais vu de l'intérieur, celui-ci paraissait encore plus étroit et dangereux que l'espace dans lequel la mouche se trouvait prisonnière. Selon le philosophe Ludwig Wittgenstein<sup>1</sup>, il aurait fallu, dans une pareille situation, convaincre l'animal que la seule solution à son dilemme était en fait celle qui lui semblait la moins appropriée. Maintenant, comment trouvons-nous, nous-mêmes, le moyen de sortir du piège d'une réalité que nous avons construite et qui ne nous convient pas ? Quel espoir avons-nous de nous libérer si toutes les solutions que nous imaginons se révèlent des impasses, finissant plutôt par aggraver une situation qu'elles étaient censées améliorer ? Le coaching apporte une forme de réponse à ces questions.

Il existe plusieurs types de coaching définis par leur objectif : prise de poste, équilibre vie privée-vie professionnelle, réussite d'une épreuve, etc. À chacune de ces situations correspond des

---

1. Wittgenstein L., *Investigations philosophiques*.

approches adaptées et des techniques et aptitudes spécifiques. Même si la philosophie de fond reste la même, les méthodes peuvent varier. Coacher un champion de tennis avant une compétition est différent de coacher cette même personne cherchant à préparer sa fin de carrière de sportif de haut niveau et à se reconverter.

Cependant le coach doit rester attentif et ouvert à ce qui émerge de la relation avec son champion. La demande de ce dernier peut recéler de nombreuses surprises et le besoin du client est rarement sa première demande explicite. La formulation de l'objectif du coaching est un travail en soi. Ainsi si le coaching peut se définir par un objectif de départ, il n'en reste pas moins qu'une première phase de transition et d'exploration est souvent nécessaire pour effectuer un premier diagnostic, faire émerger le besoin implicite du coaché, formuler une nouvelle demande, un nouvel objectif et construire un plan d'action.

Dans ces conditions, les différents types de coaching s'effacent pour laisser place à un cheminement empreint d'émergence où le choix des objectifs est une attention de tous les instants. C'est une des dimensions les plus complexes du métier de coach que de devoir sans cesse se poser la question de la pertinence de ce que l'on est en train de faire au regard de l'évolution du coaché et de sa situation.

### Les quatre A : anthropologie, approche, attitude, aptitudes

En tant que processus d'aide et de co-construction, le coaching se différencie d'autres démarches d'accompagnement des personnes, au sens où il relève à la fois d'une anthropologie, d'une approche, d'une attitude et d'aptitudes spécifiques.

### A comme anthropologie : l'homme peut devenir acteur de son propre changement

Si tout être humain est capable du pire, il l'est aussi du meilleur ! Ce postulat résume l'anthropologie sous-jacente du coaching, qui rejoint cette croyance fondamentale partagée par les philosophies humanistes et la plupart des spiritualités, qu'elles soient d'inspiration occidentale ou orientale : derrière nos masques, nos systèmes de défense, nos résistances et nos blocages, en chacun d'entre nous, gît une partie positive.

Selon les références culturelles, on peut y voir un esprit à éveiller, un « champion » qui sommeille, ou pour reprendre la formule d'Éric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle, le « prince » caché dans la grenouille (cette part de nous-même que nous vivons comme blessée, enfermée dans nos névroses, nos défenses et nos blocages). Peu importe au fond le nom qu'on lui donne : cette part intime renvoie à une même conception de l'Homme, selon laquelle l'individu est responsable de ses choix, capable de changement positif et, surtout, de devenir l'acteur de son propre changement.

Le coaching pose le principe d'une anthropologie universelle : quelles que soient les cultures, il existe, sous la diversité des comportements, des « invariants » qui font l'identité humaine. Après tout, nul besoin d'être baigné de culture russe ou japonaise pour se sentir bouleversé par l'humanité profonde d'un roman de Dostoïevski ou d'un film de Kurosawa.

Parce qu'il agit dans le domaine de l'humain – et non sur des systèmes mécaniques – le coaching s'inscrit également, par définition, dans le champ de la complexité. L'individu est regardé comme un « tout » complexe, composé de multiples enveloppes d'identité (sociale, professionnelle, privée, psychologique, spirituelle, etc.), tout à la fois sujet (pour lui-même et les autres) et objet (du point de vue des systèmes et des organisations auxquels

il participe), en relation avec d'autres êtres humains et un environnement avec lequel il interagit, irréductible à l'une ou l'autre seulement de ces dimensions. Autrement dit, le bonhomme n'est pas découpé en rondelles, et c'est ce qui permet d'inscrire l'approche du coach dans la perspective d'un développement de la personne dans la durée.

### Notion clé

#### La dualité sujet/objet

Toute identité est double : en tant que personne, j'existe à la fois comme « sujet » immergé dans le monde, et comme « objet », c'est-à-dire en tant que sujet réflexif, conscient de sa présence à lui-même et pour les autres dans ce monde. Ainsi, l'individu en situation professionnelle vit une ambiguïté irréductible : il est objet de production, c'est-à-dire l'une des composantes d'un système plus vaste organisé pour produire, et comme tel élément remplaçable, contrôlable, soumis à des objectifs et des impératifs de performance. En même temps, il est sujet en croissance, c'est-à-dire un être unique, responsable de ses choix et de sa vie personnelle et professionnelle, libre au-delà des contraintes et des contradictions qu'il rencontre. Sans pour autant ignorer la dimension d'objet de production, l'approche du coaching se situe sur le versant du sujet : elle vise à aider la personne à construire ou reconstruire une cohérence entre son souci de réalisation de soi, sa quête de sens dans l'action et son rôle d'acteur dans un système relationnel et organisationnel.

### A comme approche : naviguer dans la complexité

Dans le coaching, le changement résulte d'une libération de l'énergie potentielle du coaché, et non de l'apposition d'une motivation extérieure.

Le coach n'est ni un adepte de la méthode Coué, ni un expert en maniement de la carotte et du bâton. Par essence, la relation repose sur un partenariat, une « alliance pour le changement » scellée pour un temps donné entre le coach et la(les) personne(s) coachée(s). Dans ce cadre, c'est grâce à un travail axé sur la recherche de ce qui fait sens pour l'individu que ce dernier trouve en lui-même l'énergie créatrice, la motivation intérieure, nécessaires pour progresser. Le coaching présuppose que les personnes recèlent en elles-mêmes les compétences et les ressources pour élaborer – avec l'aide de leur coach – et mettre en œuvre leurs solutions. Dans la mesure où le coaché devient l'initiateur de son propre développement, sa progression s'inscrit dans la durée, au lieu de se réduire à une amélioration passagère due à un traitement superficiel du problème. L'objectif étant celui d'un repositionnement de l'individu dans son environnement, il appartient au coach de veiller à ce que les solutions envisagées ne deviennent pas des problèmes pour l'avenir, en entrant en conflit ou en contradiction avec cet environnement.

Face à l'éclatement des vieux cadres collectifs d'organisation de la pensée et de l'action, l'anomie sociale, la montée de l'incertitude et le changement permanent, les personnes doivent apprendre à penser et à agir par elles-mêmes, non plus « contre » mais « avec » la complexité.

Cela s'accomplit, dans le coaching, par le truchement de la relation à une autre personne, placée dans une position de recul telle qu'elle peut embrasser toutes les dimensions d'un problème ou d'une situation, sans pour autant les réduire ni même en avoir l'illusion. Fort de sa capacité à intégrer la multiplicité des niveaux logiques, le coach va aider son client à naviguer dans la complexité, et l'amener progressivement à considérer celle-ci, non plus comme une cause de difficulté ou de frustration, mais comme une source d'opportunités de progrès, d'ouverture et de possibilités nouvelles.