



FICHES
OUTILS

Émilie Devienne

COACHING

Nouvelle édition enrichie

120
FICHES
OPÉRATIONNELLES

● Éditions
EYROLLES

COACHING

Nouvelle édition enrichie



Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose en **120 FICHES** un panorama complet des concepts incontournables et novateurs du coaching et de l'accompagnement.

Car si le meilleur outil du coach, c'est lui-même, il trouvera néanmoins ici la présentation des notions clés, des approches théoriques et des outils pratiques d'accompagnement dont il a besoin pour être au service de ses clients.

Traitée de manière opérationnelle, chaque fiche outil est ainsi présentée en 2 à 4 pages comprenant : le contexte d'utilisation, des conseils de mise en œuvre, des schémas, des cas pratiques et un résumé des points clés.

Cette nouvelle édition d'un ouvrage de référence est enrichie de 10 nouvelles fiches qui reflètent les pratiques émergentes de ces dernières années : l'équi-coaching, la qualité de vie au travail, la sérendipité, la transformation digitale, la motivation et l'enthousiasme, la pleine conscience, la psychologie intégrative, l'usage des métaphores, le coaching scolaire et le coaching à distance.

Ce livre s'adresse aux coachs, aux professionnels des RH, aux managers, aux consultants et aux formateurs, ainsi qu'aux étudiants en sciences humaines et en management.

ÉMILIE DEVIENNE est membre accrédité titulaire de la Société française de coaching. Elle pratique cette activité depuis 2004 et anime également des groupes de codéveloppement professionnel. Elle est chargée d'enseignement à la faculté d'économie et de gestion de l'université Aix-Marseille, à 'Psycho-Prat' et à l'ESC d'Amiens. Enfin, elle est l'auteure d'une vingtaine d'ouvrages centrés sur l'épanouissement personnel et le développement professionnel.

Les ouvrages de la collection **FICHES OUTILS** permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

COACHING



Sous la direction d'Émilie Devienne

COACHING

Nouvelle édition enrichie

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
© Éditions Eyrolles, 2020 pour cette nouvelle édition
ISBN : 978-2-212-57482-1

Sommaire

Introduction – Mot de la directrice d'ouvrage	13
MODULE 1 DEVENIR COACH	15
» Fiche 1 S'intéresser aux origines du métier	17
» Fiche 2 Trouver sa posture	19
» Fiche 3 Les éléments d'un contrat de coaching	21
» Fiche 4 Le cadre dans le coaching	23
» Fiche 5 Éthique et déontologie	26
» Fiche 6 Les dérives du coaching	28
» Fiche 7 Connaître les contours internationaux du métier	30
» Fiche 8 Faire le lien entre histoire personnelle et choix professionnel	33
» Fiche 9 Se former pour devenir coach	35
» Fiche 10 Être supervisé	37
» Fiche 11 Les objections signalent une inquiétude	39
» Fiche 12 Clarifier son rapport au travail	41
» Fiche 13 Les difficultés du métier	43
» Fiche 14 La valeur ajoutée du coaching	46

MODULE 2	POUR QUI DEVENIR COACH ?	49
»»	Fiche 15 <u>Coacher un étudiant</u>	51
»»	Fiche 16 <u>Coacher un élu du personnel</u>	53
»»	Fiche 17 <u>Coacher un indépendant</u>	55
»»	Fiche 18 <u>Accompagner un retraité</u>	57
»»	Fiche 19 <u>Coacher un « incoachable »</u>	60
»»	Fiche 20 <u>Coacher une personnalité difficile</u>	62
»»	Fiche 21 <u>Coacher les dirigeants ou coach de dirigeant</u>	65
»»	Fiche 22 <u>Coacher un patron d'entreprise familiale</u>	68
»»	Fiche 23 <u>Coacher un chômeur</u>	71
»»	Fiche 24 <u>Un manager coach</u>	74
»»	Fiche 25 <u>Coacher un « High Po »</u>	77
»»	Fiche 26 <u>Coacher un futur expatrié</u>	79
MODULE 3	DE QUELS COACHINGS PARLE-T-ON ?	81
»»	Fiche 27 <u>Team building</u>	83
»»	Fiche 28 <u>Le co-développement</u>	86
»»	Fiche 29 <u>Le co-coaching</u>	88
»»	Fiche 30 <u>Coaching à l'initiative de l'entreprise</u>	90
»»	Fiche 31 <u>Coaching demandé par le collaborateur</u>	92
»»	Fiche 32 <u>Coaching d'organisation</u>	94
»»	Fiche 33 <u>Le coach interne : coach avant tout</u>	97
»»	Fiche 34 <u>Le coaching de vie</u>	100
»»	Fiche 35 <u>Coaching 2025</u>	102

»»	Fiche 36	Le coaching solidaire®	105
»»	Fiche 37	Le coaching interculturel	107
»»	Fiche 38	Coaching d'un comité de direction	109
»»	Fiche 39	Coaching d'équipe	112
»»	Fiche 40	L'équicoaching	115
»»	Fiche 41	Le coaching scolaire	118
MODULE 4	LES SÉANCES		121
»»	Fiche 42	Le choix du lieu	123
»»	Fiche 43	Accueillir les émotions du client	125
»»	Fiche 44	La prescription de tâches en coaching	128
»»	Fiche 45	Les temps fragiles sont les temps forts	130
»»	Fiche 46	La résistance comme fidélité	132
»»	Fiche 47	Le silence et l'écoute	134
»»	Fiche 48	Le feedback est un cadeau	137
»»	Fiche 49	Coacher avec les nouvelles technologies	140
»»	Fiche 50	Les conditions de réussite d'un coaching	142
»»	Fiche 51	Clarifier les enjeux du client	145
»»	Fiche 52	Métacommuniquer avec son client	148
»»	Fiche 53	Viser l'autonomie du client	151
»»	Fiche 54	La première séance, c'est la vraie vie du coach	154
»»	Fiche 55	Poser les bonnes questions est un art	156
»»	Fiche 56	Créer l'alliance	159
»»	Fiche 57	La prise de notes	161

»»	Fiche 58	Deux pièges : la toute-puissance et l'instrumentalisation	163
»»	Fiche 59	S'adapter au changement	165
»»	Fiche 60	La dernière séance	167
»»	Fiche 61	Le coaching à distance : nouvel eldorado ou nouveau type de coaching ?	170
»»	Fiche 62	De la motivation à l'enthousiasme	173
	MODULE 5	LES DEMANDES	177
»»	Fiche 63	Mieux se connaître	179
»»	Fiche 64	Gestion du stress	181
»»	Fiche 65	La prise de décision en coaching	183
»»	Fiche 66	Réussir sa prise de poste	186
»»	Fiche 67	Optimiser une compétence	188
»»	Fiche 68	Gestion des conflits	190
»»	Fiche 69	Le coaching de crise	192
»»	Fiche 70	Restaurer la confiance dans la relation subordonné- supérieur hiérarchique	194
»»	Fiche 71	La conduite du changement	197
»»	Fiche 72	Développement du leadership	199
»»	Fiche 73	Accompagner une transformation digitale : un accompagnement pas comme les autres	201
	MODULE 6	SUJETS DE SOCIÉTÉ	205
»»	Fiche 74	L'ambition	207
»»	Fiche 75	La performance	209
»»	Fiche 76	L'excellence	212

»»	Fiche 77	Psychologisation de la vie quotidienne au travail	214
»»	Fiche 78	La quête de sens : entre enjeu majeur et grande illusion	216
»»	Fiche 79	Rapport au pouvoir et à l'autorité	218
»»	Fiche 80	Les risques psychosociaux	220
»»	Fiche 81	Parlons d'argent	223
»»	Fiche 82	Comprendre la gouvernance d'entreprise pour mieux coacher ses dirigeants	225
»»	Fiche 83	S'internationaliser	227
»»	Fiche 84	Innovation : gagner ou apprendre	229
»»	Fiche 85	Apprendre à manager avec la complexité	231
»»	Fiche 86	L'échec	233
»»	Fiche 87	La mixité, à l'aune de l'entreprise	235
»»	Fiche 88	Des différences à une diversité plurielle	238
	MODULE 7	CONSEILS RH	241
»»	Fiche 89	Débattre de l'évaluation d'un coaching	243
»»	Fiche 90	Savoir parler aux DRH	246
»»	Fiche 91	Prospecter efficacement	248
»»	Fiche 92	Vendre une mission	251
»»	Fiche 93	Réseauter comme il se doit	254
»»	Fiche 94	Trois erreurs à éviter auprès d'un DRH	256
»»	Fiche 95	Réussir son référencement	258
»»	Fiche 96	Identifier la culture d'entreprise	260
»»	Fiche 97	Tirer parti de la séance tripartite dans une approche systémique	263
»»	Fiche 98	Qualité de vie au travail	266

MODULE 8	BASES THÉORIQUES ET OUTILS PRATIQUES	269
»»	Fiche 99 L'analyse transactionnelle	271
»»	Fiche 100 L'approche systémique	273
»»	Fiche 101 Le coaching orienté solution®	277
»»	Fiche 102 Pratique des récits de vie	279
»»	Fiche 103 La PNL	280
»»	Fiche 104 Dialogue intérieur et intelligence de soi	283
»»	Fiche 105 La question du transfert et du contre-transfert en coaching	286
»»	Fiche 106 <i>Dynamic Conflict Model</i> (DCM)	288
»»	Fiche 107 La Gestalt comme art du contact	290
»»	Fiche 108 L'approche phénoménologique	292
»»	Fiche 109 Les pratiques narratives	296
»»	Fiche 110 Les constellations systémiques	298
»»	Fiche 111 Les inventaires de personnalité	301
»»	Fiche 112 Coaching et neurosciences cognitives	303
»»	Fiche 113 La sociologie des organisations : base théorique et outils pratiques	305
»»	Fiche 114 Apporter de la créativité dans son coaching	308
»»	Fiche 115 <i>Team Management Systems</i> , outil de dynamisation des équipes	310
»»	Fiche 116 L'analyse 360°	313
»»	Fiche 117 Le coaching intégratif et relationnel®, ou l'art de l'implication ajustée	315
»»	Fiche 118 Du recours à la pleine conscience en coaching	318
»»	Fiche 119 Coacher avec les métaphores	321
»»	Fiche 120 Sérendipité : surprise et sagacité en coaching	323

Conclusion	327
Bibliographie	329
Liens Internet	335
Notes biographiques des auteurs	336

Mot de la directrice d'ouvrage

Présenter une édition enrichie d'un ouvrage est toujours un moment de satisfaction. Cela montre que l'édition précédente a rempli sa mission, trouvé ses lecteurs et suscité l'intérêt. Ainsi en est-il de ces fiches outils du coaching parues la première fois en 2015. Que s'est-il passé depuis ?

Les dix nouveautés que vous trouverez dans ces pages

Nous n'avons pas bouleversé le sommaire initial, nous l'avons étoffé de quelques fiches supplémentaires. En effet, au cours de ces dernières années, la pratique de l'*équicoaching* ou celle du *coaching scolaire*, par exemple, se sont développées. La société d'aujourd'hui vivant à l'heure digitale, vous trouverez aussi une nouvelle fiche sur les manières d'envisager le *coaching à distance* et une autre relative à une demande plus fréquente qu'à l'époque de notre précédente édition, l'accompagnement des entreprises dans leur *transformation digitale*. Deux sujets récurrents compléteront notre mise à jour : d'une part *la motivation* et *l'enthousiasme*, centraux dans les demandes que nous travaillons avec nos clients et, d'autre part, les problématiques que soulèvent les démarches de *qualité de vie au travail* (QVT).

Des cadres théoriques également ont retenu l'attention de chercheurs et de praticiens. Je pense notamment à l'adaptation au coaching des méthodes de la *psychologie intégrative* élaborée par Richard Erskine ou encore aux apports des neurosciences que l'on peut retrouver sous certains aspects avec la pratique de la *pleine conscience* qui se retrouve dans le coaching. La *sérendipité* s'est, à son tour, invitée dans nos nouveaux textes pour amener les coachs à cultiver une finesse d'écoute et une capacité d'étonnement. Enfin, les *métaphores* offrent une autre ressource que nous avons choisie de proposer aux coachs.

Les signaux qu'il nous faut regarder de près

Notre pratique n'attire pas que des personnes convaincues de son efficacité et de sa place légitime dans le développement des carrières. Elle fait aussi les choux gras d'intellectuels qui dénoncent nos usages. Au risque de vous étonner, je les remercie. Les médias sont friands des polémiques lancées, et ce sont autant d'occasions, pour nous, de trier le grain de l'ivraie. Ces dénonciateurs ont raison : comme dans tous les métiers, il y a des charlatans et des experts. À nous de défendre la pertinence de nos services dès lors qu'ils sont mis en œuvre de manière éthique et déontologique. Les associations professionnelles¹ s'y emploient depuis des années et ont renforcé leur rôle en se regroupant au sein du Syndicat interprofessionnel des métiers de l'accompagnement et de la supervision (SIMACS). Ce mouvement concerne déjà près de 3 000 praticiens soucieux de promouvoir une pratique exigeante et professionnelle de leur métier. Il est difficile parfois, avouons-le, d'exercer un métier décrié, voire moqué. Mais ce volet sombre ne fait que renforcer notre conviction qu'il ne doit être pratiqué que par des professionnels dûment formés et accrédités ainsi que le sont celles et ceux qui signent ces pages. L'ambition de ce livre s'inscrit dans cette exigence de professionnalisation et de réflexivité.


Émilie Devienne

¹ EMCC France, ICF France, SF Coach, PSF et SynPAAC (liste au moment d'aller sous presse).



Module 1

DEVENIR COACH

 n ne devient pas coach par hasard ou simplement « parce que les gens nous parlent facilement et se confient à nous depuis que l'on était petit », ce que l'on entend souvent de la part des aspirants coaches. La démarche est plus profonde qu'il n'y paraît, plus complexe aussi.

Dans cette première rubrique, vous allez prendre la mesure des prérequis indispensables avant de décider d'aborder ou non cette profession. Et si vous êtes déjà coach ou engagé dans un parcours pour le devenir, ces thématiques vous permettront de faire le point. Où en êtes-vous de ces sujets d'éthique, de questionnement personnel, de discours positifs et négatifs concernant le coaching ?

»»	Fiche 1	S'intéresser aux origines du métier	17
»»	Fiche 2	Trouver sa posture	19
»»	Fiche 3	Les éléments d'un contrat de coaching	21
»»	Fiche 4	Le cadre dans le coaching	23
»»	Fiche 5	Éthique et déontologie	26
»»	Fiche 6	Les dérives du coaching	28
»»	Fiche 7	Connaître les contours internationaux du métier	30
»»	Fiche 8	Faire le lien entre histoire personnelle et choix professionnel	33
»»	Fiche 9	Se former pour devenir coach	35
»»	Fiche 10	Être supervisé	37
»»	Fiche 11	Les objections signalent une inquiétude	39
»»	Fiche 12	Clarifier son rapport au travail	41
»»	Fiche 13	Les difficultés du métier	43
»»	Fiche 14	La valeur ajoutée du coaching	46

Reine-Marie Halbout

Le coaching, qui fait tant parler de lui aujourd'hui, est une forme d'accompagnement contemporaine sans pour autant être une nouveauté. Il se développe pour des raisons historiques et sociales en même temps qu'il s'inscrit dans les grandes traditions de l'accompagnement. Et c'est bien parce que le coaching remonte à loin qu'il produit des effets. Le coaching est l'héritier de courants philosophique, spirituel, éducatif et thérapeutique qui se proposent d'accompagner les êtres humains à des moments clés de leur existence. Il serait dommage de le réduire à une visée d'atteinte de performances ou d'adaptation à tels ou tels contextes.

» UN PEU D'HISTOIRE

Le monde dans lequel nous vivons connaît de grands bouleversements depuis le début du xx^e siècle. L'industrialisation, le développement des villes, les progrès de la médecine, les évolutions au sein des familles – avec notamment les rôles très actifs que les femmes jouent depuis la guerre de 1914-1918 – ont généré des mutations politiques, géographiques et sociales. Les repères de nos grands-parents, dans lesquels ils s'inscrivaient depuis des générations, ont volé en éclats.

» UN NOUVEAU MONDE

Les grandes institutions tutélaires comme la famille, l'État, l'armée, les syndicats se sont transformées et chacun est invité à inventer et à réussir sa vie, à devenir « lui-même » en dehors des constructions collectives qu'ont connues les générations précédentes. Ce que découvrent de nombreuses personnes, c'est que devenir soi-même est une démarche difficile, qui mobilise beaucoup d'énergie : la revendication à l'autonomie et à la réalisation de soi a un prix élevé sur le plan de l'économie psychique et sociale.

Nous sommes donc face à un nouveau monde, un monde en train de se construire avec des enjeux sociaux, des technologies, des codes relationnels différents et pourtant l'Homme est toujours aux prises avec les mêmes interrogations.

» TRAVAIL ET SENS

Le rapport au travail est un bel exemple de ces évolutions radicales. Choisir un métier ne va plus de soi, trouver un emploi relève du parcours du combattant, le conserver et s'y épanouir est encore une tout autre affaire. Et pourtant, le travail occupe une place essentielle dans nos vies et c'est pour cette raison que le coaching y trouve un terrain de choix pour s'y développer.

L'Homme n'a pas tellement changé dans ses préoccupations fondamentales. Il est en quête de sens et peine à le trouver dans les difficultés de son existence. Les grandes traditions de l'accompagnement ont toujours cherché à répondre à ses doutes, ses incertitudes et ses contradictions. Le coaching est donc bien une forme contemporaine de traditions anciennes.

» LA NÉCESSAIRE RELATION À L'AUTRE

L'être humain a besoin de s'inscrire dans le lien pour devenir ce qu'il est. C'est l'expérience fondamentale et constitutive que vit le nourrisson au contact de la personne qui s'occupe de lui, mère biologique ou de substitution. On ne devient humain que dans la relation avec un autre être humain. Le coach sera l'accompagnant d'un itinéraire de questionnements et de difficultés à dépasser. C'est la relation entre le coach et le coaché qui sera le creuset de la transformation.

Dans cette optique, le coaching s'inscrit dans les traditions orientées vers la création de lien social. Il peut reprendre à son compte la triple obligation qui fonde de lien social selon l'anthropologue Marcel Mauss, c'est-à-dire l'obligation de donner, de recevoir et de rendre.

» L'HISTOIRE DU COACHING

Le coaching est arrivé en France dans les années 1990 et il n'a cessé de se développer depuis. Il est aujourd'hui reconnu comme faisant partie de la panoplie des outils des entreprises pour accompagner, mobiliser ou faire évoluer leurs collaborateurs. Il peut être proposé au titre d'une démarche individuelle ou bien collective. Il est aussi identifié par des personnes qui font appel à un coach à titre personnel parce qu'elles en ressentent le besoin. Depuis les années 1990, la professionnalisation des acteurs de ce métier est considérable. De nombreux cursus forment des coachs et plusieurs sociétés professionnelles existent, avec des codes de déontologie et des critères d'accréditation possédant des points communs.

Prenez conscience de l'histoire très ancienne de l'accompagnement dont le coaching est une forme actuelle, vous trouverez dans cet héritage des racines solides qui vous donneront profondeur et stabilité pour vous développer. Restez curieux et ouvert, faites des liens entre le

coaching et d'autres disciplines dans le champ des sciences sociales et humaines. Elles vous apporteront des connaissances à la fois sur les dynamiques individuelles, collectives et organisationnelles, indispensables à la prise en compte de la complexité à l'œuvre dans l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe.



CONSEIL

Les professions de l'accompagnement mobilisent de nombreuses ressources chez celles et ceux qui les exercent. N'oubliez pas de vous accompagner vous-même en premier lieu.

POUR RÉSUMER

Le coaching prend ses racines dans les grandes traditions philosophiques, spirituelles, éducatives et thérapeutiques de l'accompagnement. Il est une forme contemporaine de cette modalité où un homme accompagne un autre homme. Il s'inscrit donc avant toute chose dans le champ de la relation. Le terrain spécifique du coaching, le monde professionnel, est lié à l'importance que le travail revêt dans nos vies, en relation avec des évolutions sociétales récentes.

► fiche 8

Faire le lien entre histoire personnelle et choix professionnel

► fiche 12

Clarifier son rapport au travail

► fiche 102

Pratique des récits de vie

POUR ALLER PLUS LOIN

- Alain Caillé, *Anthropologie du don*, La Découverte/Poche, 2007.
- Reine-Marie Halbout, *Savoir être coach. Un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2015.
- Paul Maela, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

Jean-Yves Arrivé

Le mot « posture » fait référence non seulement à la position du corps, mais aussi à celle du psychisme. La posture est à la fois intérieure et extérieure, l'une reflétant l'autre. Celle du coach est orientée vers le besoin de son client : écoute, bienveillance, respect de la personne, renforcement de l'autonomie. Elle suppose une adaptation et un ajustement permanents, ainsi que la suspension du jugement.

» FORMATEUR, CONSULTANT, COACH : DES SIMILITUDES

Formateur, vous contribuez au développement des compétences. Consultant, vous intervenez plus spécifiquement sur le développement des organisations (ou une expertise « métier »), avec, comme bénéfice secondaire, l'accroissement du champ de compétences des collaborateurs. Tout comme le coach, vous vous inscrivez dans un dispositif formalisé, contractualisé avec l'entreprise, définissant des objectifs et la mise en œuvre de moyens.

» FORMATEUR, CONSULTANT, COACH : DES SPÉCIFICITÉS

Coach, vous vous inscrivez dans une relation plus complexe, en contractualisant à la fois avec le payeur et le bénéficiaire. Autre spécificité, vous garantissez une confidentialité des séances de travail. Vous vous placez parfois à la frontière des problématiques professionnelles et personnelles, c'est pour cela que vous avez engagé un travail de développement personnel et que vous êtes supervisé. Vous n'apportez pas les solutions, vous aidez votre client à les faire émerger. Vous proposez un dispositif moins « outillé », car le premier outil du coach, c'est lui-même. Et, différence essentielle en termes de posture : vous êtes en position haute sur le cadre et en position basse sur les contenus, à l'inverse des postures du formateur et du consultant, qui doivent être des spécialistes, voire des experts du domaine dans lequel ils interviennent.

» COACH ET PSY, UNE COMBINAISON GAGNANTE ?

Vous allez souvent rencontrer des coaches qui sont également psychologues, psychothérapeutes ou analystes. Le coaching est-il donc une forme de psychothérapie ? Les deux pratiques partagent un certain dispositif (écoute active, cadrage, reformulation, etc.). Pour autant, le coaching bénéficie d'autres influences sur lesquelles ne s'appuie pas nécessairement la thérapie et, pour l'essentiel, la connaissance du monde de l'entreprise.

« La thérapie veut avant tout viser à une certaine connaissance, un développement de soi, alors que le coaching est préférentiellement orienté vers l'action et ciblé sur le champ professionnel (exception faite du *life coaching*)¹. »

» COACH, UN MÉTIER ?

Votre activité professionnelle de coach s'inscrit dans la famille des métiers de l'accompagnement. Afin de vous permettre de démarrer sans précipitation votre pratique du coaching, vous pouvez l'envisager en articulation avec une seconde activité professionnelle. N'oubliez pas que l'offre de coaching est prolifique (et d'une qualité très inégale !) et que les coaches professionnels qui respectent les règles, la déontologie et la posture attendues ne tirent que très rarement l'intégralité de leurs revenus de cette activité.

1. Jean-Yves Arrivé, *Le coaching en 60 questions*, Retz, 2006.



CONSEIL

Parallèlement au coaching, vous pouvez exercer, au moins dans un premier temps, en tant que formateur ou consultant, voire garder une pratique « psy ». N'oubliez pas alors d'adapter le cadre et la posture pour chacune de vos activités.

► **fiche 4**

Le cadre dans le coaching

► **fiche 13**

Les difficultés du métier

► **fiche 112**

Coaching et neurosciences cognitives

POUR RÉSUMER

La posture de coach est spécifique, différente de celle des autres métiers de l'accompagnement. Confidentialité, bienveillance, position basse, supervision... sont quelques-uns des maîtres mots qui caractérisent votre métier.

POUR ALLER PLUS LOIN

- François Delivré, *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2013.
- Reine-Marie Halbout, *Savoir être coach*, Éditions d'Organisation, 2009.

Jean-Yves Arrivé

Nombreux sont les coachs qui se demandent s'il faut établir un contrat avec leur client, *a fortiori* si celui-ci finance directement cette démarche. « Tout s'est bien passé, le client a bien compris ma méthode de travail, les objectifs sont clairs : pourquoi ne pas démarrer comme cela, "en confiance" ? » Coaching prescrit ou pas, la réponse est, bien évidemment : « oui ».

» LE CONTRAT TRIPARTITE : LES PRINCIPALES CLAUSES

Il est possible que l'entreprise cliente vous propose un contrat type. C'est souvent le cas dans les procédures d'appel d'offres par exemple. N'hésitez pas à proposer le vôtre !

- Les parties prenantes (les noms, le titre des trois parties engagées, le représentant de l'entreprise, le bénéficiaire et le coach).
- Votre définition du coaching : ces quelques lignes posent votre vision du sens et de la finalité du coaching pour vous, du cadre que vous établissez, etc.
- Les grandes lignes de votre éthique professionnelle en vous référant au code de déontologie d'une association comme la SFCoach¹ ou l'ICF² par exemple.
- Les objectifs du coaching validés en séance tripartite et, le cas échéant, les indicateurs de l'évaluation qui sera réalisée à l'issue de l'action.
- Les modalités pratiques (durée du coaching et des séances, modalités en cas d'annulation ou report d'une séance, lieu de déroulement du coaching, etc.).

- Les conditions tarifaires et les modalités de facturation.



CONSEIL

Ce contrat est nécessaire, mais il ne doit pas être trop détaillé ou juridique. En revanche, il sera complété par un contrat coach/coaché, pas obligatoirement écrit, défini au cours de la première rencontre. Il précisera certaines modalités relatives aux engagements réciproques, au déroulement des séances, à l'utilisation du téléphone ou du courriel entre deux rendez-vous.

POUR RÉSUMER

Le coach tient le cadre. Il est garant du processus qu'il met en œuvre pour permettre à son client l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés. Le contrat est un premier niveau de cadre indispensable qui définit les droits et devoirs de chacun, qu'il s'agisse d'un coaching à l'initiative d'une personne qui finance elle-même ce travail, ou d'un coaching prescrit.

1. Société française de coaching : code de déontologie accessible sur www.sfcoach.org

2. ICF : code de déontologie accessible sur www.coachfederation.fr

► **fiche 5**

Éthique et déontologie

► **fiche 50**

Les conditions de réussite d'un coaching

► **fiche 92**

Vendre une mission

POUR ALLER PLUS LOIN

- Jean-Yves Arrivé, *Le coaching en 60 questions*, Retz, 2006.
- Émilie Devienne (sous la direction de), *Dictionnaire des coachings*, Dunod, 2007.
- Pierre Blanc Sahnoun, *L'art de coacher*, InterÉditions, 2006.

François Balta

Le cadre est l'ensemble des moyens dont le coach a besoin pour accomplir sa mission. Il présente un aspect explicite et une dimension implicite : l'obligation pour le coach de maintenir une posture d'acceptation réelle de son client.

» LES FONCTIONS DU CADRE EXPLICITE

Définissant un intérieur et un extérieur, le cadre crée un espace de travail aux fonctions multiples :

- ▶ *Protéger* : espace d'essais/erreurs où il est possible de dire des choses, sans leurs conséquences sociales ordinaires.
- ▶ *Révéler* : les modes de fonctionnement des uns et des autres autour du problème.
- ▶ *Indiquer* : parfois, par son respect, des progrès dans le travail, ou au contraire la difficulté à avancer.
- ▶ *Intervenir* : il peut parfois être d'emblée un outil d'intervention et modifier ainsi la

situation. Cela suppose ne pas se laisser imposer un cadre qui ne convient pas, voire, qui entretiendrait le problème.

» LES « ATTAQUES » CONTRE LE CADRE EXPLICITE

Le coach n'a pas à user d'autorité pour maintenir le cadre convenu. Tout non-respect éclaire sur la manière dont le coaché « rate » son objectif. Vous devez « réparer » le cadre en reliant « attaque », demande et objectif.

Attention : vous êtes mandaté pour un certain objectif. Tout autre problème sera considéré comme un élément qui doit être pris en compte, mais pas comme un préalable.



Cas pratique

Au cours de son coaching, M. F. exprime sa colère contre sa hiérarchie et des jugements négatifs sur certains de ses collaborateurs. Une fois sa colère extériorisée, il peut poser plus calmement et plus justement les choses. Si cela avait été dit publiquement, nul doute qu'il lui en serait tenu rigueur !



Cas pratique

Le DRH téléphone régulièrement au coach après chaque séance. Histoire de savoir si tout se passe bien et, au passage, de donner quelques informations supplémentaires. Un cadre de confidentialité ayant été posé, il avait été indiqué que toute information extérieure donnée pourrait être utilisée pour le travail. Mais ces appels révèlent un mode de fonctionnement plus général de cette entreprise : rumeurs et communication indirecte ne sont pas pour rien dans le problème de management qu'a notre coaché.



Cas pratique

« Ce coaching devra vous aider à mieux gérer votre temps. Étant très occupé, vous souhaitez que nous fixions dès maintenant toutes les dates de nos futurs rendez-vous. Je pense qu'il est prévisible qu'il sera difficile de tenir ces dates. Y arriver sera un bon indicateur de vos progrès à gérer votre agenda. »



Cas pratique

« Vous souhaitez entreprendre un coaching pour mieux déléguer et ne pas travailler 16 heures par jour, 7 jours sur 7. Vous voulez des rendez-vous le soir à 20 heures pour des séances d'une demi-heure. Je ne peux vous accompagner valablement dans ces conditions. Je vous propose des rendez-vous d'une heure minimum, soit vers 8 heures soit vers 18 heures. »



CONSEIL

Le premier entretien doit être attentif aux éléments nécessaires à la construction du cadre explicite. Il doit pouvoir se conclure par des propositions concrètes contractualisées.



CONSEIL

Ne jamais se laisser imposer un cadre de travail que « l'on ne sent pas », juste pour faire plaisir ou pour vendre.

» LE CADRE IMPLICITE : ACCEPTATION ET CONFIANCE

Il relève avant tout d'exigences professionnelles : alliance forte avec les personnes accompagnées, et création d'un contexte de confiance, seul à même de permettre l'abord de difficultés vécues comme autant de points de fragilité.

Or, cette bienveillance, non seulement des personnes coachées, mais aussi de toutes les personnes impliquées par les situations abordées, n'est pas si « naturelle » qu'il y paraît. Les difficultés que vous pouvez rencontrer peuvent entraîner des réactions qui rompent ce pacte implicite de compréhension et d'acceptation. C'est donc à vous de faire le travail personnel nécessaire pour rétablir votre accueil et protéger la qualité relationnelle nécessaire au travail.

» LE NON-RESPECT DU CADRE IMPLICITE ET SA RÉPARATION

Une non-acceptation émotionnelle du coaché dans le processus d'accompagnement est une rupture du cadre implicite.

Si la *contre-transfert* psychanalytique relie ce vécu à votre histoire personnelle, la *résonance* vous invite à le comprendre comme partie du monde du coaché et recherche le lien entre votre vécu et la problématique de votre client : sa difficulté est la meilleure porte d'entrée pour saisir comment votre client participe malgré lui à la situation-problème, et quelles valeurs contraignantes soutiennent ses comportements contre-performants.



CONSEIL

Pour le travail sur le cadre implicite, rien de mieux que la supervision !



Cas pratique

Dans l'exemple précédent (problème de gestion du temps), ce qui apparaît comme « non-respect » donne accès à une compréhension de ce qui fait obstacle.



Cas pratique

M. N +2 a demandé un coaching pour un problème d'autorité insuffisante. Assez rapidement se confirme ce qui était déjà visible d'emblée : M. N +2 a un problème avec l'alcool. Il est essentiel de rester sur l'objectif « officiel » tout en intégrant en permanence que le travail est rendu plus difficile à cause de ce besoin d'alcool qu'il serait imprudent d'arrêter brutalement. Le coach ne renonce pas à sa mission en faisant de l'abstinence un préalable. En maintenant la pression vers l'objectif convenu, il aidera M. N +2 à mûrir sa décision de se soigner.

POUR RÉSUMER

Le cadre est la première intervention du coach. De lui dépendront la possibilité et les suites du travail. On y distinguera deux dimensions : celle de ses conditions objectives (explicites et contractualisées) et celle de son aspect d'accueil inconditionnel (relationnel et implicite).

► fiche 3

Les éléments d'un contrat de coaching

► fiche 50

Les conditions de réussite d'un coaching

► fiche 105

La question du transfert et du contre-transfert en coaching

POUR ALLER PLUS LOIN

- Émilie Devienne (sous la direction de), *Le grand livre de la supervision*, Eyrolles, Paris, 2010. (Voir le chapitre 13 « Supervision et concept de résonance ».)
- Mony Elkäim, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Éditions du Seuil, Paris, 1989.

5 ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Philippe Bigot

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme ». C'est ainsi que François Rabelais nous rappelle depuis son XVI^e siècle le devoir de morale qui doit présider dans les activités de l'Homme. La nature du coaching oriente le coach vers des questions éthiques et le respect d'engagements déontologiques.

» L'ÉTHIQUE

C'est un concept majeur de la philosophie depuis l'Antiquité qui en engage d'autres tels que ceux de normes et valeurs. Les normes définissent les obligations, les interdits et ce qui est permis ; les valeurs expriment soit ce qui est désirable, soit ce qui est bien. Dans son sens contemporain, l'éthique est le questionnement qui émerge quand vous sentez que vous ne pouvez pas incarner toutes les valeurs en même temps, qu'il faut les hiérarchiser. Vous êtes renvoyé à votre position éthique dès lors que vous êtes pris dans la décision.

» LA DOUBLE VOIE

Schématiquement, deux voies se distinguent. La première en suivant la thèse du philosophe Emmanuel Kant, vous pouvez raisonner en considérant la personne comme « fin en soi ». Cette façon de penser, d'aborder les questions, relève de la philosophie « déontologiste » dont le prisme est celui du « devoir » envers « la » personne. Selon une seconde voie, vous pouvez raisonner en fonction des conséquences d'une position éthique. L'utilitarisme est la désignation récente de ce prisme par lequel il s'agit de se fonder sur le critère de ce qui est le « mieux » pour le plus grand nombre d'individus.

» LE CODE DE DÉONTOLOGIE

Le préfixe grec « *deon* », littéralement « *ce qu'il faut faire* », met l'accent sur la notion de devoir. Le code de déontologie est alors la formulation de l'ensemble des règles auxquelles un professionnel souscrit pour l'exercice de sa pratique. Le code vous prescrit vos droits et devoirs autant que les règles à respecter.



CONSEIL

Plusieurs organisations professionnelles de coachs existent et chacune propose un code. Il vous appartient de choisir celui sur lequel vous vous engagez ; ce dernier devient aussi le pivot de votre démarche de contractualisation.

POUR RÉSUMER

Le débat éthique repose sur l'opposition des normes et des valeurs. L'éthique engage vos émotions qui font partie de ce qui détermine et emporte vos positions et décisions. L'engagement sur un code de déontologie n'a de valeur que si ce dernier s'impose à d'autres, à une communauté professionnelle.

► **fiche 1**

S'intéresser aux origines du métier

► **fiche 6**

Les dérives du coaching

► **fiche 10**

Être supervisé

POUR ALLER PLUS LOIN

- Reine-Marie Halbout, *Savoir être coach : un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2015.
- Ruwen Ogien, Christine Tappolet, *Les concepts de l'éthique*, Herman, 2009.

6 LES DÉRIVES DU COACHING

Philippe Bigot

Quel métier n'aurait pas ses dérives ? Il importe de faire acte de lucidité sur les dérives auxquelles le coaching peut vous conduire. Et chacun peut dériver avec les meilleures intentions du monde...

» VOUS AVEZ DIT DÉRIVES ?

Le coaching professionnel est déterminé par un contrat, une finalité et des pratiques – les vôtres – qui doivent faciliter l'atteinte de l'objectif. Le cadre très présent dans le coaching vient s'articuler au contrat. Il est aussi à concevoir comme une fonction intériorisée ; le cadre, vous le portez en vous. Il permet, par exemple, de définir les frontières : entre vous et l'autre, entre votre rôle et celui de l'autre... Il y a dérive lorsque vous vous écartez des pratiques cohérentes avec le cadre, le contrat et le dispositif de coaching.

» QUATRE DÉRIVES : QUATRE POINTS CARDINAUX

La *dérive thérapeutique* se produit dès que vous accompagnez une personne dont la demande relève du soin. Vous êtes porté à intervenir sur le terrain psychologique pour lequel vous ne disposez pas de moyens d'aide.

La *dérive fonctionnaliste* est le risque induit lorsque vous êtes assujéti à la « tendance » ambiante, exacerbée en situation de crise : une focalisation excessive sur le dépassement de soi, la performance individuelle... Dans la pratique, cette dérive vous conduit à « produire » toujours plus pour assurer le résultat du coaching.

La *dérive magique* s'installe dès lors que vous pensez que le changement passe par les « outils ». Tout résiderait dans l'outil : le bon choix au bon moment, la bonne utilisation minutieuse et scrupuleuse, la nécessité d'en posséder pour chaque chose...

La *dérive comportementaliste* se manifeste dès que la personne est abordée par ses comportements. Cette dérive se nourrit d'un besoin :

simplifier et rationaliser pour mieux comprendre ce qui se passe.

» FAIRE FACE AUX RISQUES DE DÉRIVE

Il est bien possible que l'une de ces dérives vous guette plus qu'une autre et ce sans que votre bonne foi de coach ne soit en cause. Comment, alors, prévenir les risques de dérives ? Par une bonne connaissance de vous-même à partir d'un travail sur vous, sérieux et approfondi. Par une formation solide et une supervision professionnelle qui vous permettent de penser votre pratique.



CONSEIL

Dans votre pratique, vous devez aussi être à l'écoute de ce qui se produit en vous pendant la séance. Ainsi vous pourrez repérer, dans le moment, le risque auquel le coaché et vous-même êtes exposés.

POUR RÉSUMER

- ▶ Repérez vos « tendances » et la façon dont vous êtes « exposé » parce que le coaching est indissociable du coach qui le pratique.
- ▶ Coacher implique de se connaître, de s'émanciper de ses « tendances » et de devenir moins « dupe de soi ».
- ▶ *Errare humanum est, perseverare diabolicum*¹.

¹ Il est dans la nature de l'homme de se tromper, persévérer est diabolique.

► **fiche 3**

Les éléments d'un contrat de coaching

► **fiche 4**

Le cadre dans le coaching

► **fiche 11**

Les objections signalent une inquiétude

POUR ALLER PLUS LOIN

- Émilie Devienne (sous la direction de), *Le grand livre de la supervision*, Eyrolles, 2010.
- Roland Gori, Pierre Le Coz, *L'empire des coachs*, Albin Michel, 2006.

Patrice Birot

Alors que le coaching a vu le jour outre-Atlantique, il s'est rapidement développé dans le monde occidental, avec aujourd'hui une très forte expansion dans les pays émergents. Cette fiche vous permet de mieux connaître le positionnement du coaching au-delà de nos frontières, les types de coaching pratiqués, ainsi que les profils de ces coachs professionnels.

» QUELQUES CHIFFRES RÉVÉLATEURS

Le rapide développement du coaching au-delà des pays occidentaux, avec aujourd'hui un très fort engouement pour ce modèle dans les pays émergents, nous ouvre des portes que nous, coachs professionnels, ne pouvions imaginer il y a de cela dix ans ; et ce non seulement au travers des organisations internationales de coachs qui sont de plus en plus présentes sur le marché, mais aussi grâce aux avancées technologiques qui nous permettent de communiquer dans le monde entier, en audio et en vidéo, avec un simple « clic » sur notre ordinateur, ou notre tablette.

Où sont les coachs ?

Une enquête internationale commanditée par l'ICF (International Coach Federation) en 2012, auprès de plus de 10 000 coachs pratiquants dans plus de 100 pays, nous permet de mieux comprendre les contours de notre métier de coach au-delà de nos frontières, et en particulier en Amérique du Nord, chez nos cousins Canadiens, ou encore dans les autres pays européens.

Alors que plus de 3 millions de personnes ont été formées au coaching à ce jour, cette enquête démontre qu'il y a environ 47 500 coachs professionnels exerçant actuellement à travers le monde. Et ceux-ci sont fortement concentrés dans les régions à revenu élevé telles que l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et l'Océanie (Australie et Nouvelle-Zélande). Ces trois régions comptent à elles seules 76 % du total mondial estimé de coachs professionnels, alors

qu'elles ne représentent que 11 % de la population mondiale. Dans ces régions, le nombre de coachs pour 1 million d'habitants est supérieur à 40, alors qu'il n'est que de 6,9 pour l'ensemble du marché mondial. Néanmoins, on constate aussi que cette profession présente une croissance plus rapide dans les pays émergents tels que les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) ou les Caraïbes.

Quid des revenus annuels générés par le coaching ?

En termes de chiffre d'affaires – revenus annuels générés uniquement par le coaching –, il apparaît que les revenus moyens sont plus importants dans les 3 régions à revenus élevés que dans les autres pays. En 2011, au niveau mondial, le revenu annuel moyen d'un coach professionnel était de 47 900 dollars US (USD), alors qu'il s'élevait à 50 400 USD en Amérique du Nord, et à 52 100 USD pour l'Europe de l'Ouest. L'expérience de coaching, la formation et la variété des services offerts par les coachs sont des facteurs déterminants sur l'amplitude de leurs revenus. Il existe en effet des différences concernant le nombre et le type (des cadres aux particuliers) de clients en coaching, les honoraires que ces coachs facturent et le nombre d'heures qu'ils effectuent annuellement.

On peut constater dans le tableau que les parts du revenu mondial sont directement liées au nombre de coachs présents dans chaque région, mais aussi aux différences régionales des revenus annuels moyens. Ainsi, la part de l'Europe de l'Ouest (42 %) est supérieure à la quantité de

Les chiffres du coaching

	Coachs par régions			Revenus moyens	Total revenus du coaching	
	Nombre	%	pour 1 million d'habitants	Annuel USD	Million USD	%
Amérique du Nord	15 800	33,3	46,0	50 400	707	35,7
Amérique latine	2 600	5,4	4,4	34 400	73	3,7
Europe de l'Ouest	17 800	37,5	44,4	52 100	828	41,8
Europe de l'Est	3 500	7,4	7,9	24 000	69	3,5
Moyen-Orient / Afrique	2 100	4,3	1,7	39 600	68	3,5
Asie	3 300	7,0	0,9	36 500	95	4,8
Océanie	2 400	5,1	66,2	66 200	139	7,0
Monde	47 500	100,0	6,9	47 900	1 979	100,0

Note : Les données sur les revenus ont été normalisées en dollars américains (USD) sur la base des taux de change internationaux publiés par la Banque mondiale.

coachs de la région (38 %) car les revenus annuels par coach (52 100 USD) sont au-dessus de la moyenne mondiale (47 900 USD). De même, la part de l'Asie (5 %) est inférieure à la quantité de coachs de la région (7 %) car les revenus annuels par coach en Asie (36 500 USD) sont en dessous de la moyenne mondiale.

» LE PROFIL DES COACHS

Globalement, les coachs sont majoritairement des femmes (2/3-1/3), elles ont entre 35 et 55 ans, et sont généralement bien éduquées (Bac +4 ou plus). Pourtant leur expertise dans ce domaine est récente puisque près de 50 % de ces coachs ont moins de quatre ans d'expérience. Donc c'est un marché « jeune », un

marché en pleine croissance, un marché en devenir !

Dans les pays occidentaux, ces coachs professionnels, majoritairement externes aux organisations qui les emploient (plus de 90 %), ne vivent toutefois pas que de coaching, et complètent leurs prestations avec du consulting (62 %) et de la formation (plus de 60 %), ainsi que de la facilitation de groupes (50 %). Les domaines du coaching sont variés, même si très centrés sur le monde de l'entreprise, tels que Leadership (plus de 22 %), Business/Organisations (15 %) ou encore coaching de « top executives » (15 %). Les thèmes abordés en coaching sont du type relations interpersonnelles (32 % dans le monde et 47 % en France), efficacité et performance des

collaborateurs (26 % dans le monde et 46 % en France), ou encore développement personnel (38 % dans le monde et seulement 18 % en France).

» LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

On ne peut pas parler du coaching à l'international sans parler des organisations internationales qui prennent un rôle de plus en plus conséquent dans la crédibilisation de la profession de coachs, au travers de programmes de certification et d'accréditation de plus en plus rigoureux. L'ICF (International Coach Federation) arrive en tête en termes de nombre de membres (plus de 23 000 membres répartis dans plus de 110 pays, soit près de 64 % de la population mondiale de coachs affiliés – dont 50 % en Amérique du Nord, et 25 % en Europe de l'Ouest), suivi par l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council), l'AC (Association for Coaching), ou encore l'IAC (International Association for Coaches).

C'est certainement au travers de ces organisations qu'un coach « expatrié » peut très rapidement collecter des informations utiles et ciblées (événements, compagnies, etc.), s'intégrer dans un nouveau marché, et rencontrer des pairs.



CONSEIL

Développer une activité à l'international peut être intimidant, et utiliser abondamment vos ressources temps, énergie et argent. Ne vous isolez pas, devenez membre d'une organisation internationale. Cela vous crédibilise, vous aide à entrer/rester en contact avec d'autres coachs, et est source d'informations utiles.

POUR RÉSUMER

Sur le plan international, la profession est en pleine croissance, avec plus de 47 500 coachs professionnels (66 % de femmes), générant environ 2 milliards de dollars US en revenus annuels. La profession reste toutefois concentrée sur des régions telles que l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et l'Océanie, puisqu'à elles seules ces trois régions représentent plus de 75 % des coachs professionnels. Il est à noter une croissance plus rapide de cette activité dans les pays émergents, les BRICS et l'Amérique latine. Consulting, formation et facilitation de groupes restent les services annexes offerts par ces coachs professionnels pour compléter leurs revenus.

► fiche 2

Trouver sa posture

► fiche 37

Le coaching interculturel

► fiche 83

S'internationaliser

POUR ALLER PLUS LOIN

- *Enquête Internationale Coaching ICF 2012*, téléchargeable sur le site de l'ICF France (www.coachfederation.fr)
- *Global Consumer Awareness Study, ICF 2014*, téléchargeable sur le site de l'ICF, www.coachfederation.org/consumerstudy2014