

## Module : Coaching et accompagnement



Lucy Van Hove, 2024



## TABLE DES MATIERES

DEFINITIONS ET DELIMITATIONS DU COACHING ET DES DIVERSES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT.....	3
I. Les définitions du coaching .....	3
II. Les types de coaching et de personnes ciblées.....	5
III. Les différents types de coachs .....	6
IV. Le type de demandes rencontrées.....	7
V. Les distinctions entre le coaching et les principales autres formes d'accompagnement.....	8
1. Coaching vs thérapie .....	8
2. Coaching vs formation.....	9
3. Coaching vs consultance .....	9
4. Coaching vs mentoring.....	10
LA ROUE DU COACHING.....	11
LE COACHING, UN ACTE ETHIQUE .....	15
SEPT CLES POUR LE « COACHING ».....	19
LE COACH EST SON PROPRE INSTRUMENT DE TRAVAIL.....	22
LE COACHING : UN ACCOMPAGNEMENT VERS DES OBJECTIFS.....	23
BIBLIOGRAPHIE.....	26
Bibliographie complémentaire.....	33

# DEFINITIONS ET DELIMITATIONS DU COACHING ET DES DIVERSES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT

Comme nous pouvons l'observer dans les ouvrages traitant du coaching et, de manière plus générale, dans les pratiques de coaching relayées par les médias, la notion de coaching est sujette à de nombreuses interprétations et il règne un certain flou quant à ce qu'elle recouvre réellement.

Il est dès lors essentiel de poser une description et une délimitation de la notion de *coaching* en proposant une série de définitions et de distinctions.

## I. Les définitions du coaching

La littérature offre un large ensemble de définitions qui peuvent varier entre elles selon l'accent mis sur l'une ou l'autre dimension ou objectif du processus. Nous en citerons ici quatre principales.

La première définition offre une perspective très générale dans le sens qu'elle peut s'appliquer à tout type de coaching. Elle met l'accent sur les effets attendus d'une intervention de coaching. *Le but du coaching est d'engendrer des changements durables, sur les plans cognitifs, émotionnels et comportementaux, afin de faciliter l'atteinte des objectifs et le développement des performances, tant dans le domaine de la vie professionnelle que dans celui de la vie privée.* (Douglas & McCauley, 1999)

La seconde définition, également axée sur le coaching de manière générale tel qu'il peut être dispensé dans différentes sphères, met, en plus de la précédente définition, un accent sur la méthodologie adoptée, et sur les clients susceptibles d'en bénéficier. *Le coaching est un processus collaboratif, systématique, orienté sur les solutions et les résultats, dans lequel le coach facilite l'atteinte des objectifs, tant professionnels que privés, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie auprès de clients ne présentant pas de troubles cliniques.* (Grant, 2003)

Une troisième définition s'applique au métier de coach et évoque de manière synthétique tant la finalité du coaching que sa modalité d'intervention majeure. *Le coaching est un métier d'accompagnement du dialogue du client centré sur l'atteinte de ses résultats* (Cardon, 2009).

Enfin, la quatrième définition est spécifiquement axée sur l'executive coaching. *Le coaching professionnel est défini comme une relation d'accompagnement et de partenariat*

*entre un client, endossant des responsabilités managériales dans une organisation, et un professionnel, ayant recours à des méthodes maïeutiques et comportementales pour aider son client à atteindre une série de buts communément identifiés pour développer ses compétences et performances professionnelles et sa satisfaction personnelle, et dès lors, augmenter la performance de l'organisation, dans le cadre d'un contrat formel de coaching.* (Kilburg, 2001)

De nombreuses définitions supplémentaires existent, elles mettent l'accent tant sur les finalités (augmentation de la performance professionnelle, de la satisfaction personnelle,...) que sur les processus (outils utilisés, type de relation d'aide, méthodes comportementales,...).

Plutôt que de poursuivre une succession de définitions, nous mettons ici en lumière les **éléments** apparaissant comme **transversaux et communs** aux multiples définitions du coaching :

- La place centrale des objectifs dans le processus. Que le but soit de développer le potentiel, d'améliorer la performance, les comportements, les compétences, le coaching consiste toujours en un **travail vers des objectifs concrets et précis**.
- L'importance de la **collaboration** entre le coach et le coaché, et l'implication de ce dernier, **dans la fixation de ses objectifs**. Tout particulièrement dans les situations de coaching en organisation où le commanditaire initiateur du coaching n'est pas toujours le coaché, il est nécessaire, si l'on veut qu'un changement durable puisse avoir lieu, que le coaché s'approprie les objectifs, que les **objectifs soient alignés avec ses valeurs et motivations** plus profondes.
- Le **partenariat**, c'est-à-dire la relation de collaboration et d'égalité, plutôt que d'autorité, entre le coach et le coaché.
- **L'expertise du coach** se situe au niveau des **techniques de facilitation** et de stimulation des apprentissages au travers du coaching, et **non** nécessairement **au niveau du contenu** lié au domaine d'apprentissage précis choisi par le coaché. Le coach adopte une position dite basse en ce qui concerne le contenu. A l'inverse du conseil ou de la formation, le coaching n'intervient en effet pas au niveau du contenu, son efficacité ne repose pas sur une transmission de savoirs. Il intervient au niveau du processus, par rapport auquel le coach a une position dite haute et de l'expertise, en facilitant une **co-construction** de nouvelles perspectives et solutions.
- La **confiance dans les ressources et les compétences du coaché, et dans son potentiel** à créer et concrétiser ses propres solutions.

- Le présupposé que les coachés n'ont pas de problèmes de santé mentale significatifs, que leurs **demandes ne relèvent pas de la psychothérapie** ou psychiatrie.
- L'attention portée au cours du processus à la **construction de solutions** et de stratégies pour atteindre des objectifs, plutôt qu'à la seule analyse des problèmes.

*Le coaching est une relation d'accompagnement visant, par le dialogue et le questionnement, à faciliter l'émergence du potentiel du coaché et l'atteinte de ses objectifs personnels ou professionnels.*

## II. Les types de coaching et de personnes ciblées

Les formes de coaching sont multiples. En effet, le coaching peut s'adresser à des individus tant dans le cadre de leur travail que dans le cadre de leur vie privée. Et, dans le cadre du travail, différentes distinctions s'opèrent encore. Le coaching peut être initié à la demande de l'entreprise (par des responsables des ressources humaines, par le supérieur hiérarchique) ou à la demande du coaché. De plus, le coaching peut s'adresser à un individu, à une équipe, voire même à un département.

Ces distinctions correspondent à différents types de coaching, que nous délimitons comme suit.

### - Le **coaching professionnel**

Le **coaching professionnel** est une forme de coaching qui répond aux critères suivants :

- Le coaché est un employé, généralement d'un niveau qualifié, au sein d'une organisation ;
- C'est l'organisation à laquelle appartient le coaché qui paie l'intervention ;
- Les sessions de coaching sont strictement confidentielles afin de garantir l'ouverture du coaché ;
- L'intervention se fait en faveur de différents acteurs : le coaché et son organisation. On parle ici de contrat tripartite (coach - coaché - organisation).

Notons que des formes spécifiques de coaching professionnel peuvent également être identifiées en fonction de la personne ou des personnes coachée(s).

Dans l'« **executive coaching** », les quatre critères repris ci-dessus s'appliquent, mais la personne coachée est un dirigeant ou un cadre supérieur endossant des responsabilités managériales.

Dans le « **coaching d'équipe** », ce n'est pas une personne, mais une équipe, qui fait l'objet du coaching. L'objectif est ici l'amélioration des performances de l'équipe, via entre autres

la création de synergies, le renforcement de la cohésion, ainsi que la mise en cohérence et l'accord sur les objectifs.

- Le **coaching personnel** ou « life coaching »

Il s'agit d'une forme de coaching où le coaché est à la fois celui qui initie et celui qui paie l'intervention. La démarche peut avoir pour objet des **questions professionnelles** – le plus souvent en termes de transition professionnelle – **ou personnelles**. L'intervention est suivie à titre privé, en dehors du contexte de l'organisation.

Nous appellerons cette forme de coaching du « coaching personnel ». Notons que de nombreux auteurs parlent également du « life coaching », et celui-ci désigne alors les interventions principalement axées sur la résolution de questions personnelles. Soulignons que cette dernière forme de coaching peut poser la question des limites entre le coaching et la psychothérapie dès lors que l'individu y adresse des questions personnelles et souvent existentielles.

### III. Les différents types de coachs

On peut distinguer différents types de coachs selon leur degré d'intégration et de dépendance par rapport à l'organisation à laquelle appartient leur coaché.

- Le **coach externe** : consultant externe et indépendant par rapport à l'organisation, travaillant par contrat avec l'organisation commanditaire ou avec la personne demandeuse de coaching. Étant donné sa position, il peut plus facilement faire preuve de certaines attitudes importantes pour le succès du coaching, telles que la neutralité, l'autonomie, la disponibilité et l'expertise sur le processus de coaching.
- Le **coach interne** : celui-ci est un employé de l'organisation, au même titre que la personne coachée. Il présente l'avantage de bien connaître les rouages et la culture de l'organisation. Par contre, il n'est pas totalement neutre étant donné son appartenance à l'organisation et son statut d'employé de celle-ci.
- Le **manager-coach** : Il s'agit de tout manager de l'organisation auquel il est demandé de jouer, en plus de son rôle de chef d'équipe, un rôle de coach avec ses collaborateurs. Il a l'avantage de bien connaître l'organisation – à l'instar du coach interne – et d'être en interaction fréquente avec ses collaborateurs<sup>1</sup>. Cependant, il peut être fort ambitieux de demander à un responsable d'équipe d'exercer ce double rôle. Tout d'abord, étant donné le temps que cela requiert, ensuite, étant donné le niveau de maîtrise du processus de facilitation des apprentissages que ce changement de rôle implique. Mais plus fondamentalement, étant donné le

---

<sup>1</sup> Par rapport aux autres types de coachs qui voient le coaché uniquement sur rendez-vous, mais qui ne sont pas présents pour l'observer dans son travail : ils n'ont dès lors que la vision que le coaché veut bien leur relater.

changement de posture radical, vers un positionnement symétrique par rapport au coaché, sans rapport d'autorité, que cela suppose<sup>2</sup>.

#### IV. Le type de demandes rencontrées

Le type de demandes, d'attentes et d'objectifs auxquels un coaching peut répondre est vaste.

De nombreuses distinctions existent, elles listent chacune les dimensions qui peuvent, selon elles, faire l'objet d'un coaching.

Nous en présentons tout d'abord deux qui se rapportent spécifiquement aux objectifs dans le cadre du coaching professionnel.

L'« Association for Coaching » décrit les objectifs généralement attendus d'un processus de coaching professionnel. Du point de vue du commanditaire, il s'agit généralement de développer la performance au travail de l'individu, ses compétences managériales, ses qualités personnelles, ou de le préparer à l'entrée dans une nouvelle position. Du point de vue du coaché, il s'agit souvent de développer sa performance personnelle, son assurance et ses compétences en communication.

La « Société Française de Coaching » cite les objectifs les plus fréquemment rencontrés dans une démarche de coaching professionnel. Ceux-ci concernent l'image et le développement du leadership, la prise de poste, le dépassement d'un obstacle professionnel, la gestion du stress et des émotions, les conflits managériaux, les situations de crise sociale, la conduite du changement, ou encore la cohésion d'équipe.

En ce qui concerne les demandes généralement abordées dans le cadre du coaching personnel, nous relevons principalement des questions liées aux transitions et au repositionnement professionnel, aux choix de vie, et au développement de compétences tant relationnelles qu'intrapersonnelles ou émotionnelles.

Nous proposons, sur base des distinctions précédentes et de celles présentées par différents auteurs, une distinction de trois types de coaching rencontrés dans les organisations.

La plupart des demandes et attentes par rapport à un processus de coaching professionnel peuvent être classées dans trois catégories.

- **Coaching de résolution de problèmes** : gestion d'un manque, d'une défaillance à combler, d'une crise, situations de coaching prescrit.

---

<sup>2</sup> En effet, nous avons vu que la relation de partenariat et d'égalité entre le coach et le coaché était une des composantes essentielles d'une relation de coaching. La notion même de *manager-coach* peut entrer en contradiction avec ce prérequis. Nous soulignons tout particulièrement la difficulté de passer d'un rôle à l'autre, en garantissant une étanchéité entre ce qui est vécu et entendu dans l'un et dans l'autre rôle.

- **Coaching de développement des compétences** : acquisition ou amélioration de compétences spécifiques, telles que la communication, la délégation, l'assertivité, la gestion des émotions. Les compétences visées sont principalement de type managérial et interpersonnel, parfois intrapersonnel, par opposition aux compétences techniques.
- **Coaching stratégique ou de transition** : clarification des priorités professionnelles et/ou personnelles, préparation à une prise de responsabilités, accompagnement d'une réorientation de carrière, d'une mobilité interne ou externe, horizontale, diagonale ou verticale,...

Notons que ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives et que des éléments liés à ces différents types de coaching peuvent bien entendu se retrouver à un certain point dans toute intervention de coaching, quel qu'en ait été le point de départ.

## V. **Les distinctions entre le coaching et les principales autres formes d'accompagnement**

La notion de coaching étant utilisée de manière parfois excessive ou erronée pour désigner un ensemble de pratiques très diversifiées, il est **essentiel de la distinguer des formes d'accompagnement** avec lesquelles elle peut parfois être confondue. Nous présentons ci-dessous les **points récurrents** identifiés **dans les distinctions** proposées par les auteurs et praticiens.

### 1. Coaching vs thérapie

Tout d'abord, le coaching est à distinguer de la thérapie. En effet, le coaching ne vise pas à soigner une blessure personnelle, à explorer les racines intimes d'une difficulté ou à modifier la structure profonde de la personnalité. Il se focalise plutôt sur l'accompagnement du coaché dans la progression vers ses objectifs et vers des résultats concrets. Il vise des changements plus ponctuels et comportementaux, et travaille à un niveau moins profond que la thérapie. Les enseignements en termes personnels et le développement de vécus affectifs positifs peuvent être un résultat du coaching, mais ils n'en sont pas les cibles premières : la cible du coaching est le développement de stratégies actionnables et efficaces pour atteindre des objectifs professionnels ou personnels. Notons également, comme distinction entre le coaching et la plupart des thérapies<sup>3</sup>, que le coaching implique la définition d'un contrat qui précise les résultats à atteindre, et qu'il

---

<sup>3</sup> Nous précisons « la plupart », car certaines thérapies, telles que les thérapies cognitivo-comportementales et les thérapies brèves orientées vers la solution, sont semblables sur ces deux points aux pratiques de coaching.





se focalise sur le présent et le futur plutôt que sur l'historique personnel passé. Ensuite, le coaching se distingue également de la thérapie en termes de fréquence des sessions. Les sessions sont plus nombreuses et rapprochées dans une démarche psychothérapeutique, ce qui a entre autres pour conséquence de générer des processus transférentiels plus marqués. De plus, notons que le coaching est, généralement davantage que la thérapie, orienté sur la résolution de questions professionnelles, et c'est évidemment le cas quand il s'agit de coaching professionnel. Enfin, et il s'agit d'une distinction essentielle entre la thérapie et le coaching professionnel, le coaching est rémunéré par l'organisation du coaché. Ceci crée une responsabilité du coach envers l'organisation, une obligation de veiller tant aux intérêts du coaché qu'à ceux de l'organisation, et cette situation peut diminuer la transparence et l'ouverture du coaché envers le coach.

## 2. Coaching vs formation

Ensuite, le coaching se distingue de la formation. En effet, le coaching ne suit pas un programme ou un cursus fixé à l'avance. Plutôt, partant de la demande, des objectifs, du contexte et du profil du coaché, il met en œuvre une intervention adaptée sur-mesure aux spécificités du coaché, et il suit un parcours plus circulaire que linéaire, en construction et reconstruction permanente sur base des échanges avec le coaché. De plus, le coaching n'a pas pour but la transmission de nouvelles connaissances, il vise plutôt à stimuler la prise de conscience et le développement des capacités inhérentes du coaché. Le coach n'a d'ailleurs pas un rôle d'expert sur le contenu, il est éventuellement moins compétent que le coaché dans le champ d'activité de celui-ci. Ce dernier point facilite pour le coach le maintien d'une neutralité, d'une position basse et d'un recul par rapport au contenu, ainsi qu'un accompagnement libre de préjugés ou de projets sur le coaché.

## 3. Coaching vs consultance

Le coaching est également à distinguer du conseil. Le coach n'adopte pas, comme vu précédemment, une position d'expert sur le contenu de l'activité du coaché. Contrairement au consultant, le rôle du coach n'est pas de poser un diagnostic personnel, de prescrire des conseils ou des solutions, ni encore d'en assurer éventuellement l'implémentation. Plutôt, le coach propose un processus, une méthodologie et un cadre au sein duquel le coaché pourra développer son autonomie, ses ressources et son potentiel à générer ses propres solutions. Le coach détient donc une expertise axée sur le processus de changement proposé et non sur le contenu. Le conseil est vraisemblablement le



domaine avec lequel il y a le plus de confusion avec le coaching. Le terme « coaching » est en effet utilisé de manière croissante pour des activités qui relèvent davantage du conseil. Ceci s'observe en entreprise, mais encore plus dans les autres sphères de la société où l'on voit pulluler des appellations telles que « coaching en image », « coaching en santé », « coaching de remise en forme » ou encore « coaching en gestion financière ». Ces offres et leur médiatisation importante contribuent à maintenir une confusion autour de la notion et de la posture spécifique du coaching.

Notons que la formation et le conseil, bien qu'à distinguer du coaching, peuvent être complémentaires à celui-ci quand une connaissance ou une expertise additionnelle apparaît nécessaire au coaché.

#### 4. Coaching vs mentoring

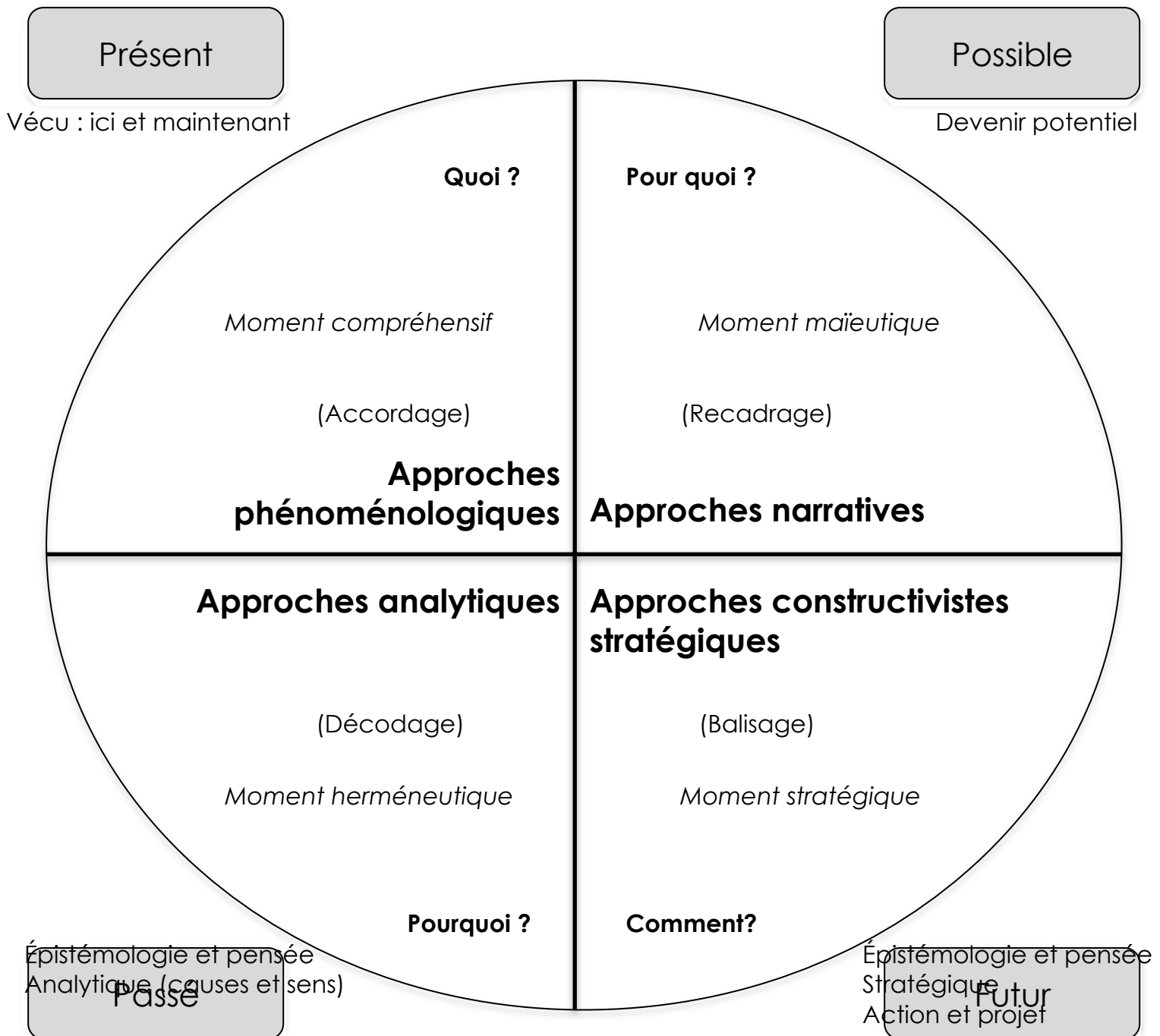
Enfin, le parrainage, dit « mentoring », diffère également du coaching en ce que le mentor dispense, dans une position relativement asymétrique, des conseils et recommandations au coaché quant à la manière optimale de gérer sa carrière et son intégration dans l'organisation. Le mentor transmet les enseignements tirés de ses expériences personnelles en partant du principe qu'elles sont applicables et pertinentes pour le coaché. Ceci diffère de la posture du coach qui écoute, pose des questions, stimule le coaché à découvrir par lui-même ce qui est pertinent pour lui.

Les quatre formes d'accompagnement que sont la thérapie, la formation, le conseil et le mentoring sont des pratiques complémentaires mais bien distinctes du coaching, tant en termes d'objectifs, que de présupposés et de modes d'action. Il est donc important de garder ces distinctions à l'esprit afin d'être au clair en termes de posture adoptée.

# LA ROUE DU COACHING

Christian Lestienne

**Concepts :** Épistémologie  
Temporalités  
Approches



## Une posture

- **Compréhensive** : L'IPRADIA

« Intensité de PRésence Attentive Dépouillée d'Intentionnalité et d'Attente »

- **Herméneutique** : Analytique sur l'intrapsychique
  - Le transactionnel
  - La systémique
  - Le contextuel
  - L'organisationnel
- **Maïeutique** : Créativité
  - Questionnement et narration
  - Recadrage : pour ouvrir le champ des possibles et susciter l'autonomie
- **Stratégique** : Prescriptions méthodologiques de tâches
  - Travail sur les tentatives de solutions qui maintiennent le problème
  - Les exceptions et futurisations

# Outils

Écoute active, soutien  
Présence dans le corps

Questions ouvertes  
Constructions narratives  
(recadrages et métaphores)

**Pôle  
compréhensif  
(Sentiment)**

**Pôle maïeutique  
(Intuition)**

**Pôle  
herméneutique  
(Pensée)**

**Pôle stratégique  
(Sensation)**

M.B.T.I  
Scénarios et positions de vie (A.T.)  
Problématisation (décodage de la situation)  
Analyse systémique (organisationnelle)

P.N.L.  
Approches stratégiques de Palo Alto  
Projet de vie

## Quelques approches et leurs apports

### L'accordage

L'écoute active	Reformuler et s'accorder
La gestalt	Le cycle du contact
La phénoménologie	Le vécu et la temporalité

### Le décodage

Le MBTI	Les types psychologiques de Jung
L'ennéagramme	Les bases de la personnalité
Le « 360° » et autres indicateurs	Le regard de l'équipe
L'AT et la « psy »	Les jeux psychologiques et « effets de transfert » dans le coaching
La psychologie cognitive	Réparer les filtres débordants
La systémique	Les interactions pathogènes et contraignantes
La systémique de l'organisation	Le contexte organisationnel sous-jacent

### Le recadrage

Les approches narratives	Ouvrir le champ des possibles
La PNL et Erickson	Recadrages – métaphores – futurisation

### Le balisage

L'intervention brève et stratégique	Repérer les T.D.S. illusoirs et amplificatrices Travail sur les exceptions aux problèmes et les prescriptions paradoxales
Le jeu de rôle et le psychodrame	Rejouer pour dénouer
La créativité	Pensée latérale et regard nouveau Productions écrites et symboliques
Le mind mapping	Cartographie du champ des possibles
La visualisation créatrice	Projection dans le futur
Les éthologies de projets	Mise en œuvre du projet

## LE COACHING, UN ACTE ETHIQUE

*Jacques Dekoninck – Marc Drèze – Christian Lestienne*

Le Coaching comme métier de l'accompagnement en pleine évolution soulève beaucoup de questionnements notamment autour de son éthique.

L'éthique, quant à elle, se définit comme spécifique au sujet de l'action et au domaine de l'action (C.Godin « Dictionnaire de philosophie »). Cette définition lapidaire situe le coaching comme un acte éthique par excellence puisqu'il se propose aujourd'hui comme accompagnement par le questionnement de l'émergence de l'autonomie (et la créativité) au service d'un objectif personnel ou professionnel.

L'action créative et autonome étant la visée du coaching, une action impliquant un sujet lucide et émergeant grâce au questionnement d'un tiers (le coach), ce nouveau métier devient générateur de bulles de sens au cœur de logique souvent aveugles (celles du monde de l'entreprise notamment qui risquent d'instrumentaliser la personne au seul service de la rentabilité).

Le coaching n'est ni un « training » selon une logique de performance sportive ni un « conseil » selon une logique de consultance ou d'expertise, ni une « thérapie » selon une logique médicale ou clinique ; il est l'art de l'émergence par le questionnement, une maïeutique contemporaine dans le droit fil de la tradition socratique.

Nous nous proposons dans cet article d'examiner huit paramètres constructifs du coaching comme chemin éthique.

### *1. Une réflexion sur l'action*

Schopenhauer énonce le premier le principe de l'éthique :

« Neminem laede ; imo omnes, quantum potes juva »

(Ne sois à personne, que du contraire, aide autant que tu peux !)

L'éthique est une démarche de recherche de solutions avant même d'être une recherche de sens.

C'est « quoi faire pour bien faire »

Il s'agit donc d'une volonté de questionner sa pratique à propos des valeurs en jeu et des meilleures solutions possibles.

C'est dans le moule de l'action que notre intelligence a été coulée écrivait Bergson.

Le coaching s'inscrit dans une philosophie de l'action visant à faire du coach l'acteur de sa propre vie en mobilisant ses ressources personnelles.

Le même Bergson écrivait : « Pense en homme d'action, Agis en homme de pensée », une façon d'évoquer le sujet dans sa solitude face à ses défis !

## 2. *La dignité de l'homme*

C'est le respect des valeurs humaines fondamentales : les valeurs d'autonomie, d'équité, de bienveillance.

Il s'agit d'une notion dynamique centrée davantage sur l'agir que sur l'être.

La dignité de l'homme représente l'autre comme un frère, une complicité cordiale, une sagesse pratique, le respect inconditionnel, un « objet » de déclaration universelle et égalitaire.

On pense à la célèbre formule de Kant selon laquelle toute personne doit être traitée comme une fin en soi et jamais comme un moyen.

Le coaching élève en ne répondant pas pour l'autre...

## 3. *Une cohérence entre l'action et les valeurs*

Pour les Stoïciens : « le sage est celui qui met son comportement en pleine conformité avec l'ordre naturel. »

L'éthique n'est pas un exercice spéculatif mais un chemin qui inspire un art de vivre et incite à l'action juste.

Toute vie revendique de vivre, écrit Jonas, et c'est un droit qu'il faut respecter.

La vie n'est-elle pas la valeur des valeurs ?

Coacher, c'est associer les dimensions être et faire et inciter à l'action juste.

Cette justesse, cet alignement entre valeurs et actions, est l'indice même de la cohérence, de la congruence personnelle.

## 4. *L'interdisciplinarité*

On ne fait jamais de l'éthique tout seul ; il s'agit de croiser des approches et des points de vue.

L'interdisciplinarité est le lieu où l'incertitude questionne la certitude, où les idées sont mises à l'épreuve, où le général interroge le particulier, où les valeurs confrontent les convictions.



Pour Levinas : « Accueillir sans s'approprier constitue la dimension éthique de l'intersubjectivité »

Nous sommes au cœur de la complexité puisqu'il s'agit de saisir des intentions, des motivations, des expériences, des repères culturels, ...

Dans des approches et disciplines différentes, le coaching se situe comme métier neuf au cœur de la complexité.

## 5. *L'incertitude*

Dans le coaching, il faut s'attendre à tout sans rien attendre !

« L'éthique ne se détermine qu'en relation à une situation historique déterminée ». Ladrière

Ce que nous « pensons être bon » aujourd'hui sera peut-être différent demain.

L'action éthique est dès lors soumise à des contradictions que nous ne pouvons pas ne pas assumer ; tout se transforme, tout se crée tout le temps, rien n'est absolu ni immuable.

L'incertitude est inhérente à la liberté de l'homme, elle est donc constante et dynamique, c'est-à-dire un chemin d'ouverture à la confrontation et au questionnement.

La vie c'est de « brûler » des questions, disait Artaud, pour allumer éveil et incertitude créatrice ajouterons-nous.

## 6. *Le bon sens*

L'éthique n'est pas un concept abstrait.

« Bon sens » signifie : une visée bonne, avec son côté terrien, pratique et simple.

Nietzsche n'écrivait-il pas : « ce qui a besoin d'être démontré pour être cru ne vaut pas grand chose »

Le bon sens n'est pas une science, c'est une forme d'intelligence, d'équilibre intérieur tourné vers le pragmatisme.

Le stade de l'éducation des sens correspond, chez Rousseau, à celui de l'apprentissage de l'amour de soi et le stade de l'éducation du **bon sens** à celui de l'apprentissage de la collaboration.

« Deux causes font errer le bon sens : la hâte de conclure et le préjugé » (Juliette Chiche et Gilles Blanc-Brude : Qu'en pensent les philosophes ? »)



Le « bon sens » relie sens et marché (bonne direction), marche et action juste, et situe le coaching comme chemin éthique.

## 7. *La solidarité*

« L'éthique est pour les individus autonomes et responsables, l'expression de l'impératif de reliance (en lien). Tout acte éthique, répétons-le, est en fait un acte de reliance, reliance avec autrui, reliance avec les siens, reliance avec la communauté, reliance avec l'humanité et, en dernière instance, insertion dans la reliance cosmique » Morin.

La solidarité n'a rien à voir avec le « Sauvetage » ou faire à la place de quelqu'un d'autre, elle reste une pratique de proximité, voire intimité, qui ne signifie pas « être d'accord », mais la responsabilité et le destin de chacun à ceux de tous ; elle est une démarche humaniste.

## 8. *La créativité*

Toute action décidée dans un coaching est toujours personnelle et unique. Elle est à la fois l'aboutissement d'une analyse, d'un choix.

La créativité fait partie de l'invention, de la découverte de différentes possibilités d'agir dans une situation donnée, ce qui permet de sortir « d'un peu plus de la même chose. »

Pour Ladrière : « L'éthique est conceptualisée comme un processus d'instauration ou de construction. Cette créativité se manifeste dans l'invention des normes qu'appelle l'indétermination foncière de l'exigence éthique ».

Tout acte créatif, moteur de motivation interne, est un chemin de prise de conscience, d'incubation, d'illumination et d'élaboration.

Quand deux hommes échangent deux objets, ils repartent chacun avec un objet, quand ils échangent deux idées, ils repartent chacun avec deux idées.

La créativité situe l'homme dans sa dimension la plus élevée, qui est de devenir libre dans la générosité ...

Pour ne pas conclure :

« La bêtise consiste à vouloir conclure » Flaubert

Nous nous contentons de vous demander : « Qu'avez-vous à ajouter ? »

# SEPT CLES POUR LE « COACHING »

*Jacques Dekoninck*

## 1. *L'accompagnement*

Le coaching : c'est progresser de question en question.

« il n'y a que les questions sans intérêt qui ont des réponses définitives » E.E. Schmit.

Le coach est un compagnon (cum = avec / pains = pain).

L'accompagnement, c'est l'intimité confiante et respectueuse, éclairant le chemin de l'autre.

Dans cette confiance réciproque, qui structure l'accompagnement, la confrontation est structurante et l'ouverture à soi possible.

Accompagner, c'est reconnaître le cadre de référence de l'autre comme différent, avec ses valeurs, ses émotions, ses pensées et le croire capable de faire les choix constructifs pour lui.

## 2. *La compétence*

Développer les compétences du client est de loin le premier objectif du coaching.

C'est devenir acteur : passer de la passivité à l'activité, en élargissant son cadre de référence et développant sa carte du monde.

Développer la compétence, c'est accompagner le client pour lui permettre de donner dans une situation précise une réponse originale. Efficace et intégrée.

La compétence se définit par un savoir, un savoir faire et surtout par un pouvoir devenir, car, être compétent c'est pouvoir anticiper ; et anticiper ce n'est pas prédire l'avenir.

Anticiper : c'est pouvoir formuler des hypothèses.

La compétence est une construction toujours inachevée et spécifique.

Chaque acteur joue différemment sa partition.

## 3. *Le temps*

Parler du temps, c'est parler du sens de la vie.

La manière la plus pertinente et la plus efficace pour empêcher les gens de penser et par là de s'autonomiser, se motiver, se responsabiliser, en réponse aux modèles tout

fait qui s'imposent à eux, c'est de les priver de la possibilité même de penser : les priver de temps.

Le premier pilier sur lequel se construit la pensée : c'est le temps !

Le coaching s'inscrit dans cette dynamique : se donner du temps pour « penser » !

Le temps s'implante dans la nécessité pour un individu de prendre du recul, c'est-à-dire, prendre en compte ses besoins, ses émotions ; ses valeurs et ses choix.

#### 4. *L'émergence*

Faire fructifier le potentiel, les compétences et les ressources des personnes en les reconnaissant, les nommant, les encourageant et les structurant.

Emerger (emergere) signifie : se manifester, apparaître clairement.

L'émergence est un rappel

- Que le coaching est interactif
- Qu'il rend au client la totalité de son pouvoir
- Que le client choisit ce qu'il fait de ses anciennes décisions
- Que le langage employé est accessible

#### 5. *La responsabilisation*

La responsabilité est le propre de l'homme.

Responsable de lui-même. Responsable des autres.

Elle se formalise dans un contrat clair et précis, où chacun, le ou les clients et le coach vont définir clairement leurs responsabilités dans l'accompagnement.

En 1966 Eric Berne écrivait :

« Si le patient demande au thérapeute : dois-je décider de guérir ?

et que celui-ci répond : OUI !

Le patient n'a pas assumé sur un mode autonome sa liberté de décision ;

La réponse correcte est donc NON !

Cette réponse paradoxale rend possible une décision responsable. »



## 6. *Le contexte*

Le coaching s'ancre dans un environnement, une sphère d'influence, un milieu.

Le client n'est pas seul dans la relation de coaching, il est dépendant d'un système complexe.

Il exerce une fonction avec ses tâches, ses responsabilités et la place qu'il occupe dans une réalité organisationnelle et institutionnelle.

Le contexte organisationnel est souvent un excellent guide pour orienter le travail du coach. En effet, l'organisation a :

- Sa mission : sa raison d'être, ses valeurs.
- Son environnement : ses bénéficiaires (clients, fournisseurs, actionnaires...).
- Sa structure : les moyens pour répartir et coordonner le travail
- Ses buts : la mission traduite en actes.
- Ses interactions : les modes de communication.

## 7. *L'estime de soi*

La dernière clé, et pourtant la première.

Tout entretien de coaching, devrait se terminer par cette émergence : l'estime de soi du client !

En effet, s'estimer : c'est donner du sens, du poids, de la valeur, de la densité aux orientations qui viennent d'être prises.

Un sondage auprès de 4 948 étudiants de 48 collèges et universités interrogés sur ce qu'ils considéraient comme très important pour eux :

16 % répondirent : « gagner de l'argent ».

78% répondirent : « trouver du sens à ma vie ».

Notre vie vaut par le regard que l'on pose sur elle.

S'estimer, c'est s'écouter et se permettre de donner des réponses.

C'est aussi se permettre de demander !

# LE COACH EST SON PROPRE INSTRUMENT DE TRAVAIL

*Jacques Dekoninck*

## 4 principes fondamentaux de la formation

### 1. *Développer ses capacités relationnelles*

- La solitude du coaché
- Une relation où la confrontation est possible
- Grâce à la relation, le coaché va faire entrer le coach dans sa maison ;  
Pour l'aider à mettre de l'ordre ou parfois à nettoyer ;  
Si le coach reste sur le pas de la porte, au parlophone ;  
Il ne pourra pas poser les bonnes questions au bon moment !
- Le plaisir de la rencontre

### 2. *Prendre de la « Hauteur de vue »*

- (SNEG : syndrome du nez dans le guidon)
- Se décaler vis-à-vis de soi
- Garder la bonne distance
- La confrontation – l'expression de soi – le recadrage

### 3. *Poser les bonnes questions au bon moment*

- L'émergence dans la pensée, l'émotion et l'action
- La maïeutique  
L'art de l'empathie  
L'art du questionnement  
L'art du feed-back
- L'identification des angles morts
- L'appropriation d'outils

### 4. *Définir le cadre*

- Le cadre source de confiance, de rigueur et d'efficience
- Le cadre spatio-temporel, ex : le lieu et le temps
- Le cadre déontologique, ex. : le contrat, la responsabilisation
- Le cadre méthodologique, ex. : les référents scientifiques

# LE COACHING : UN ACCOMPAGNEMENT VERS DES OBJECTIFS

## Le caractère évolutif des objectifs

Les objectifs représentent une composante essentielle du travail de coaching. Ils cadrent le travail, l'interaction et la relation de coaching, ils focalisent l'attention et les actions de développement, et ils jouent un rôle important dans le déploiement de la motivation.

Cependant, il convient d'être conscient du fait que l'objectif – tel qu'il est formulé et fixé en début de processus – peut en fait faire partie du problème du coaché, en ce qu'il appartient à un cadre de référence, à un système de croyances du coaché, éventuellement limité et limitant. L'évolution du coaché et de son cadre de référence impliquera peut-être dès lors une reconsidération et un détachement par rapport aux objectifs de départ.

C'est pourquoi il est important d'envisager les objectifs de manière dynamique, de pouvoir les re-clarifier ou les re-négocier avec le coaché – et avec le commanditaire le cas échéant – en cours de parcours de coaching.

## Les critères dans la fixation des objectifs

Pour vous accompagner dans la fixation d'objectifs, vous interroger et vous assurer de leur pertinence, voici 11 conseils et critères à considérer lors de la formulation d'un objectif.

### *1. L'objectif doit être formulé positivement*

Être positif, c'est déjà être dans l'action. Exemple : « ne plus m'énerver » est une formulation négative tandis que « réagir sereinement dans toute situation » est positif. Qu'est-ce que je veux ? Qu'est-ce que je vais faire ? Qu'est-ce qui me donnerait déjà une certaine satisfaction ?

### *2. Il est spécifique*

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Avec qui ? Combien ? Pendant combien de temps ?

### *3. Il est entièrement sous mon contrôle*



Se poser cette question dès le départ permet tout de suite de vérifier si notre objectif est réalisable (sous notre contrôle) ou s'il est nécessaire de le redéfinir. Puis-je réaliser mon objectif à l'aide d'actions qui sont sous mon propre contrôle ? De qui dépend la réalisation ? Pour qui réaliser cet objectif ?

Quelqu'un qui dit qu'il va « gagner des clients » se fourvoie car ce n'est pas sous son contrôle : pour les gagner, il faut qu'ils soient gagnables. Ils sont au moins deux dans la relation. En revanche, est sous son contrôle le fait d'en contacter une série définie, suivant un planning défini.

#### *4. Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte ?*

Date, heure, endroit. Sans date, pas de réalisation.

#### *5. A quoi saurai-je que j'ai atteint le résultat ? (vérifiable - testable - mesurable)*

Quand j'aurai atteint cet objectif, qu'est-ce que je sentirai, verrai, entendrai, ressentira ? Utiliser nos 5 sens et nos émotions.

Comment savoir si j'ai atteint mon but ?

A quels éléments observables le verrai-je ? A quoi les autres le verront-ils ?

Quelles autres personnes peuvent évaluer avec objectivité mon évolution ?

#### *6. L'objectif est-il écologique ?*

Existe-t-il un avantage quelconque à ne pas atteindre cet objectif ?

Quels sont les avantages et les désavantages à atteindre ce résultat ?

Quels sont éventuellement les effets secondaires défavorables ?

#### *7. Quel est le prix à payer ?*

Le prix en temps, et/ou en énergie, et/ou en argent : vaut-il la peine ?

Qu'est-ce que cela représente pour moi ?

A quoi dois-je renoncer ? Est-ce abordable ? Suis-je prêt à le faire ?

#### *8. Quelles sont les ressources dont je dispose ?*

Quelles sont les ressources matérielles sur lesquelles vous pouvez compter ? Qui peut vous soutenir ? A quelles sources d'information pouvez-vous faire appel ? Sur quelles convictions et appuis pouvez-vous compter pour vous sentir plus fort ?

#### *9. Quel est l'objectif de l'objectif ?*





En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ? A quel objectif plus vaste correspond-t-il ? Exemple : apprendre à déléguer davantage peut vous aider à tendre vers un objectif plus vaste, comme par exemple celui d'être plus serein et heureux. Quels sont les changements visés à longue échéance grâce au résultat obtenu ? Quel changement est-ce que j'attends en cas de réussite ?

*10. Est-il cohérent avec ma mission ?*

En quoi l'atteinte de cet objectif va-t-elle dans la direction de l'être humain que je veux être ou devenir ? Que représente la réalisation de cet objectif dans mon évolution personnelle ?

Dans quelle mesure cet objectif contribue-t-il à la réalisation de ma mission ? Pour déployer l'énergie nécessaire pour aller vers votre objectif, il est essentiel que celui-ci ait du sens pour vous, et qu'il soit motivant.

*11. L'objectif répond-il au véritable problème ?*

Qu'est-ce qui aura changé lorsque vous aurez atteint votre objectif ? Est-ce que la situation désirée aura été atteinte ? Si vous vous ennuyez dans votre travail, dans ce type d'activités, changer d'organisation ne résoudra pas la question de manière durable.

## BIBLIOGRAPHIE

**AMAR P. & ANGEL P.** *Le coaching*. Puf, Que sais-je, 6<sup>e</sup> édition (2015)

Le coaching est un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne. À travers une sorte de maïeutique, coach et client forment un partenariat stimulant, grâce auquel le coaché peut évacuer les obstacles à son développement, faire émerger ou acquérir de nouvelles compétences et améliorer sa performance. Cette relation d'aide est fondée sur des concepts, des méthodes et des outils issus des théories de l'organisation comme du vaste champ psychothérapeutique. Ce livre propose une synthèse des principaux aspects tant théoriques que pratiques de ce que représente aujourd'hui le coaching.

**BOURNOIS F, CHAVEL T. & FILLERON A.** *Le grand livre du coaching*. Éditions d'Organisation (2008)

Le grand livre du coaching fait le point sur l'accompagnement de la performance individuelle en entreprise, sur ce qui réunit et sur ce qui distingue les différentes approches en présence.

Derrière la diversité des méthodes, des techniques et des pratiques, le coaching offre une clef pour refonder le sens en entreprise et repenser le rapport à autrui en général. C'est une discipline à part entière, répondant de ses fondements, de ses promesses et de ses limites.

Ouvrage réunissant les contributions originales de spécialistes français et étrangers du coaching, praticiens, prescripteurs, managers, formateurs, chercheurs et universitaires.

**CARASSO J.-P. & WATZLAWICK P.** *Faites vous-même votre malheur*. Éditions Seuil (1990)

Apprivoiser son malheur est le premier pas vers la joie. Cette étude à l'humour railleur, sous forme de manuel parodique, s'appuie sur des exemples littéraires, philosophiques et historiques. Et révèle au lecteur qu'il tient le bonheur entre ses mains.

**CARDON A.** *Dictionnaire commenté du coaching*. Edition d'organisation

Au delà d'une excellente écoute, le métier de coach nécessite une expression verbale des compétences linguistiques précises. En effet, certains mots pris dans le langage courant ou utilisés par le coach ne véhiculent pas le même sens. Afin de faciliter la communication entre le coach et le client, Alain Cardon liste et commente de manière inédite les 200 mots les plus utilisés par les professionnels. Plus qu'un simple dictionnaire, cet ouvrage donne les fondements théoriques de chacun des mots et les accompagne d'exemples d'utilisation, de conseils et de mises en garde destinés à guider le coach dans sa pratique systémique.

**CAYROL A., HALEY J. & ROBERT F.** *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson.* Éditions Desclée de Brouwer (2007)

Présentation de la façon de faire de Milton H. Erickson. Une large part est donnée à sa parole même, et on découvre comment chaque personne, grâce à la compétence et à la pratique d'un thérapeute exceptionnel, et quelles que soient les difficultés, peut changer et vivre sa part de bonheur. L'ouvrage de Jay Haley suit les grandes étapes de la vie et met en relief la manière très souple, imprévisible, créatrice, dont les crises sont dénouées par Erickson, toujours prêt à payer de sa personne pour aider le patient.

**DELIVRE F.** *Le métier de coach. Spécificités, rôles, compétences.* Groupe Eyrolles, 3<sup>e</sup> édition (2013)

Le coaching est à la mode, mais le coach demeure un inconnu. Au-delà des qualités communément admises en relation d'aide, quels sont en effet les savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette nouvelle profession ? L'auteur propose et décrit un ensemble de sept compétences fondamentales à déployer dans tout coaching. Il distingue également quatre types de coaching portant respectivement sur les personnes, les relations, les groupes et les organisations. Toutes les questions importantes qui concernent le métier de coach y sont abordées : les techniques d'entretien, la déontologie, la supervision, le " business " de coaching, etc. Le livre retrace également l'histoire du coaching et donne un sens aux raisons de l'engouement actuel pour cette forme d'accompagnement personnalisé. L'ouvrage est destiné aux coachs confirmés, à ceux qui veulent le devenir, aux prescripteurs de coaching, à tous ceux et celles qui suivent un coaching.

**DON D., HELMICK BEAVIN J. & WATZLAWICK P.** *Une logique de la communication.* Éditions Seuil (1979)

Scène de ménage dont «Qui a peur de Virginia Woolf ?» fournit le modèle, double bind où le sujet est soumis à plusieurs ordres contradictoires émis simultanément : tel sont

certaines des cas de pathologie de la communication analysée ici. Comment répondre à leurs paradoxes, sinon par d'autres paradoxes ? On mettra le patient dans une double contrainte contradictoire, on lui prescrira son symptôme même.

Il s'agit ici du premier jalon d'une œuvre aujourd'hui classique. En relation avec les travaux de Bateson, les chercheurs de Palo Alto appliquent les modèles logiques et cybernétiques au pathologique (et au normal) humain.

**DOUTRELUGNE Y.** *Thérapies brèves, Applications cliniques.* Éditions Masson (2009)

Si les thérapies brèves sont une méthode alternative aux approches traditionnelles et permettent une solution rapide pour un certain nombre de troubles psychologiques, elles bouleversent toutefois la relation d'aide dans le domaine psychologique, médical et psychiatrique mais aussi social. C'est pourquoi il est nécessaire d'apporter au thérapeute un éclairage clinique approfondi lui permettant de mieux maîtriser toutes les dimensions de ces thérapies.

**DOUTRELUGNE Y. & COTTENCIN O.** *Thérapies brèves, Principes et outils, approche stratégique.* Éditions Masson (2008)

Ouvrage présentant un grand nombre de cas cliniques, d'exemples de déroulement de séances, de dialogues patient-thérapeute, de conduites à tenir dans des situations professionnelles concrètes et variées. Quatre parties sont proposées : l'historique et les concepts clés ; les grands principes fondateurs des thérapies brèves ; une trentaine d'outils pratiques (illustrés par de nombreuses vignettes cliniques au sein de champs d'applications diversifiés) ; la thérapie orientée vers les solutions, qui met l'accent sur une vision positive et le libre arbitre du patient.

**ERICKSON M. H. & ROSEN S.** *Ma voix t'accompagnera.* Éditions Hommes et Groupes (1998)

Recueil d'histoires que « le sage de Phoenix » racontait dans un but thérapeutique à ses patients.

Milton Erickson travaillait au niveau conscient et inconscient. Se servant tour à tour de la surprise pour créer un choc, du jeu de mots, de l'humour – et de son talent littéraire – il renvoyait à ses patients une image d'eux-mêmes riche de possibilités de transformation

**ERICKSON M. H.** *Intégrale des articles de Milton H. Erickson sur l'hypnose : De la nature de l'hypnose et de la suggestion.* Editions Satas (2009)



L'intégralité des articles de Milton Erickson sur l'hypnose, décrit le développement par Erickson d'une approche non autoritaire et indirecte de l'hypnose et de la suggestion. On y voit comment les sujets font l'expérience des phénomènes hypnotiques en utilisant leurs propres ressources et les apprentissages qu'ils tirent de leurs expériences de vie.

**Fédération francophone de coachs professionnels. *Agir en coach.* Esf**

Fruit du travail de neuf coachs de la fédération francophone de coachs professionnels, ce livre offre pour la première fois un référentiel simple et concret au métier de coach. Il présente et analyse la question du coaching professionnel sous tous ses angles : résultats, responsabilités, déontologie, formation, protection et cadre juridique ...

Outre le décryptage des enjeux de la pratique du coaching, cet ouvrage permet :

De cerner les exigences et la réalité du métier

De s'approprier les outils et les clés de compréhension indispensables sur le terrain

D'inscrire sa pratique professionnelle dans un référentiel structuré et concret.

**HALBOUT R.-M. *Savoir être coach : Un art, une posture, une éthique.* Groupe Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition (2015).**

Ouvrage centré sur la personne du coach, son histoire, ses motivations conscientes et inconscientes, sa posture et son éthique. Bien au-delà du culte de la performance, le coaching représente selon l'auteure une voie nouvelle pour relier le sujet au monde du travail, dans une recherche de sens, de cohérence et d'équilibre. Il invite coachs et futurs coachs à se positionner comme des acteurs engagés, conscients des enjeux individuels et collectifs de leurs interventions.

**JOHNSON S. *Qui a piqué mon fromage ?* Edition Michel LAFON**

Qui a piqué mon fromage ? est l'histoire édifiante de deux tous petits hommes, les "Mingus" Polochon et Baluchon, et de deux souris, Flair et Flèche, qui évoluent dans un labyrinthe. Les quatre compères se repaissent de fromage tous les jours à un endroit précis du dédale. Mais un beau matin, leur gruyère vient à disparaître. Cette épreuve prendra les uns au dépourvu... et sera surmontée avec brio par les autres.

Ce sont des symboles vous l'aurez compris. Les quatre petits personnages incarnent une part de nous-mêmes, le fromage ce que nous attendons de la vie et le labyrinthe, le chemin à parcourir pour l'obtenir. La peur du changement est très présente en chacun de nous.



Académie de coaching

Nous aimons bien nos bonnes vieilles habitudes et nous espérons que tout restera en place éternellement.

**LENHARDT V. COACHING FAQ. Edition DUNOD (2006)**

Le point sur une pratique souvent mal perçue, qui fait l'objet d'une forte exposition médiatique et qui reste cependant encore mal connue, voire caricaturée. Au-delà des réponses aux questions concrètes que chacun formule, il pose les bases d'une réflexion sur la raison d'être du coaching, ses apports aux personnes, sa durabilité, ses acteurs et son devenir

**LENHARDT V. Les responsables porteurs de sens. Editions Insep Consulting (2002)**

Comment accompagner les personnes et les équipes pour construire une vision partagée ?

Comment inviter chacun à se relier au meilleur de lui-même et au sens de son action?

Comment transformer les collectivités en communautés performantes parce que solidaires ?

Cela suppose l'emploi d'outils et leur apprentissage - et plus encore, l'acquisition d'une culture sur les thèmes de la complexité, du changement, de la communication, de l'autonomie... C'est ce que propose l'ouvrage de V. Lenhardt qui présente des outils pour le développement des managers et des modèles d'analyse pour comprendre les phénomènes. Un livre pour l'action qui mérite d'être médité car il possède plusieurs niveaux de lecture. Pour un responsable, le coaching est une pratique et une philosophie de ses relations avec ses collaborateurs : il apprend à enrichir son rôle hiérarchique et à s'investir comme entraîneur qui accompagne un champion. Avec une équipe, il fait du team-building pour en assurer la cohésion et la dynamisation. Être " responsable, porteur de sens ", c'est être porteur d'une réponse à la question " pour quoi ? ". C'est se situer par rapport aux finalités. Le sens veut dire à la fois la direction (ou les objectifs), la signification (ou les valeurs) et l'expérience (ou la culture). Le sens permet d'articuler les dynamiques individuelles et collectives à travers une vision partagée.

**ROUSTANG F. Le secret de Socrate pour changer la vie. Éditions Odile Jacob (2009)**

Loin d'être le premier philosophe, Socrate n'est-il pas le premier vrai thérapeute ? N'est-il pas celui qui a le mieux compris les effets qu'il faut produire pour modifier son rapport à soi et au monde ? C'est l'hypothèse qu'explore ici François Roustang. Ce livre est d'abord

une patiente tentative pour retrouver la véritable originalité de Socrate à travers les textes qui s'en font l'écho. La leçon de Socrate pour « aller mieux » ?

**ROUSTANG F.** *Elle ne le lâche plus.* Éditions Payot (1980)

Pourquoi les fidèles de la psychanalyse sont-ils enfermés dans un discours qui n'est cohérent et rigoureux que pour eux-mêmes ? Pourquoi se sentent-ils si bien entre eux et si mal lorsque d'autres les interrogent ? Pourquoi finalement la gent psychanalytique (analystes et analysants) se comporte-t-elle plus ou moins comme une secte ?

Cela s'explique d'abord par la nature très particulière du discours de Freud. Comment une théorie, reconnaissant qu'elle ne peut être ni prouvée ni réfutée, réussit-elle à former un lecteur qui va se mettre progressivement à penser comme l'auteur ? Freud a su inventer une écriture particulière à cette fin – un style que François Roustang analyse ici avec subtilité.

Cela s'explique davantage encore par l'importance du transfert dans la cure. Freud estimait, non sans hésitation, que la technique de libre association, le « tout dire », permettait de délivrer la psychanalyse de ce qui pouvait la rattacher à l'hypnose. Ses successeurs n'ont plus aucun doute à ce sujet. Pourtant, on peut se demander si le véritable ressort du transfert n'est pas identique à celui de l'hypnose : la passion de se fondre dans l'autre et de l'absorber.

**ROUSTANG F.** *Feuilles oubliées, feuilles retrouvées.* Éditions : Payot (2009)

Recueil de textes disséminés dans des revues ou inaccessibles, livre des questions, celles qu'il n'a cessé de poser tout au long de son parcours en psychanalyse, en philosophie et en littérature : sur le rôle crucial du rire, le narcissisme, la sublimation, Lacan, la différenciation, l'hypnose, Rousseau, Michaux, la fin de la passivité en analyse, etc., et que l'on pourrait résumer par cette interrogation : comment se débarrasser du transfert que Freud a inventé ?

**ROUSTANG F.** *Le bal masqué de Giacomo Casanova.* Éditions : Payot (2009)

L'Histoire de ma vie de Casanova peut être lue comme on le ferait d'un recueil d'anecdotes plaisantes, sans grand lien entre elles. Une lecture plus attentive dévoile un écrivain qui compose son discours en même temps qu'il dessine son autoportrait. Casanova se montre alors aux prises avec les mêmes lancinantes questions : la différence des sexes, l'autorité, le temps.



Académie de coaching

**WATZLAWICK P.** *Comment réussir à échouer: Trouver l'ultra solution.* Éditions Seuil (1991)

Comment réussir à échouer ? C'est simple. A chaque problème, il suffit de trouver l'ultra solution. Qu'est-ce qu'une ultra solution ? " Une solution qui se débarrasse non seulement du problème, mais de tout le reste.

Il existe beaucoup d'ultra solutions, étudiées et répertoriées: elles s'appliquent tout autant aux conflits conjugaux qu'aux relations internationales. La règle est simple : il faut que le jeu que l'on joue avec l'autre soit toujours à somme nulle, c'est-à-dire que vous ne puissiez gagner que s'il perd, et vice versa. Il est donc impossible que les deux gagnent, et coutumier que les deux perdent.

**WATZLAWICK P.** *Invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?* Éditions Seuil (1988)

Élaboration rigoureuse et systématique de l'épistémologie constructiviste sous-jacente à sa pratique thérapeutique.

Nous construisons le monde, alors que nous pensons le percevoir. Ce que nous appelons «réalité» (individuelle, sociale, idéologique) est une interprétation, construite par et à travers la communication.

**WHITMORE J.** *Le guide du coaching.* Edition Maxima Laurent du Mesnil éditeur (2005)

Connaître le coaching est désormais essentiel pour tous les cadres car cette technique s'est aujourd'hui imposée comme le moyen le plus efficace pour améliorer individuellement ses performances professionnelles. Ce guide, qui peut être utilisé soit pour coacher les autres (par le " coach "), soit en auto coaching, en est le livre de référence. Il vous permet de mettre en pratique, dans votre vie professionnelle et personnelle, les conseils les plus efficaces pour progresser et faire progresser ceux qui travaillent avec vous.





## Bibliographie complémentaire

Bigot, P. (2014). *Le coaching orienté solution. Cessez de résoudre des problèmes, construisez des solutions*. Groupe Eyrolles, Paris.

Boyatzis, R. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*. Vol 25 (7).

Boyatzis, R., Smith, M. & Van Oosten, E. (cours dispensé plusieurs fois par an). *Conversations that inspire: Coaching, learning, leadership and change*. <https://fr.coursera.org/learn/leadership-coaching>

Boyatzis, R., Rochford, K. & Taylor, S. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision : toward effective leadership, relationships and engagement. *Frontiers in Psychology*. Vol 6, Article 670.

Cannio, S. & Launer, V. (2008). *Cas de coaching commentés. Cas, fondamentaux, outils*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.

Cardon, A. (2003). *Coaching d'équipe*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.

Chernet, D. (2009). *Coacher avec l'Analyse Transactionnelle. Fondamentaux, outils, cas commentés*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage Publications, London.

Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2012). *Le coaching dans les organisations*. Editions La Découverte, Paris.

Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question ? *International Coaching Psychology Review*, Vol. 1(1), 23-36.

Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coaches : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel, Paris.

Grant, A. M., & Stober, D. R. (2006). *The Evidence Based Coaching Handbook*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Gray, B., Garvey, B. & Lane, D. (2016). *A critical introduction to coaching and mentoring*. Sage Publications, London.

Hubble, M. A., Duncan, B. L., & Miller, S. D. (1999). *The heart and soul of change. What works in therapy*. Washington, DC: American Psychological Association Press.

Kilburg, R. (2006). *Executive coaching*. American Psychological Association, Washington.



Académie de coaching

- Kimsey-House, K. & Whitworth, L. (2009). *Le coaching co-actif*. Éditions Ronan Dennaiel.
- Lenhardt, V. (2016). *Mes 10 stratégies de coaching*. InterEditions, Paris.
- Mittendorff, C. (2008). *Best practices in psychotherapy, coaching and counseling*. PreCongress Workshop – Conference of the International Association of Dynamic Psychotherapy.
- Moral M., & Angel P. (2008). *Coaching : outils et pratiques*. Armand Colin, Paris.
- Moral, M., & Giffard M. (2008). *Coaching d'équipe : outils et pratiques*. Armand Colin, Paris.
- Moral, M., & Lamy, F. (2011). *Les outils du coach - Bien les choisir, bien les organiser*. InterEditions, Paris.
- O'Neill, M.-B. (2007). *Executive coaching with backbone and heart. A systems approach to engaging leaders with their challenges*. John Wiley & Sons Publications, USA.
- Passarelli, A. M. (2015). Vision-based coaching: optimizing resources for leader development. *Frontiers in Psychology*. Vol 6, Article 412.
- Passmore, J., Peterson, D. B. & Freire, T. (2016). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Wiley & Sons Publications, USA.
- Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental. Concepts, techniques, outils et études de cas*, InterEditions, Collection Développement personnel et accompagnement, Paris.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. Intercultural Press.
- Tonnelé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.
- Whitmore, J. (2012). *Le guide du coaching*. 4<sup>e</sup> édition. Editions Maxima, Paris.

### **Références sur les comportements organisationnels et compétences émotionnelles**

- Mikolajczak, M., Quoidback, J., Kotsou, I., & Nelis, D. (2009). *Les compétences émotionnelles*. Éditions Dunod, Collection Psycho Sup.
- Morin, E. M. & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management*. Collection Education, Éditions de la Chenelière, Montréal.
- Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Comportements Organisationnels*. 14<sup>e</sup> édition. Éditions Pearson Education France