

Laurent Buratti
Vincent Lenhardt

Découvrir le coaching

3^e édition

INTERÉDITIONS

Maquette intérieure : Yves Tremblay
Maquette de couverture : Delphine Dupuy

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

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, Paris, 2007, 2013, 2018

EAN : 978-2-7296-1868-1

InterEditions est une marque de Dunod.

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les auteurs

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

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

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





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

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

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

Les fondements du coaching

« La plupart des démarches humaines ont un dénominateur commun dans la recherche : une quête de mieux être, de mieux vivre, de mieux aimer, de mieux comprendre... une poursuite du bonheur¹. »

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

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

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

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

Définitions

Le coach, c'est un peu le Martien¹ de notre apologue. Mais pas n'importe quel Martien : il a déjà fait lui-même, pour lui-même, l'expérience de ce processus de déconstruction/reconstruction. Généralement, on vient le voir parce que l'on éprouve le besoin d'une aide extérieure devant un problème : une décision importante à prendre, une difficulté relationnelle ou professionnelle à surmonter, une interrogation quant à la façon de conduire sa vie, ou simplement la recherche de moyens d'améliorer son efficacité personnelle.

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

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

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