

	Introduction	9
1	D'où vient le terme de coaching?	10
2	Quel contexte a favorisé l'éclosion du coaching?	13
3	Le coaching n'est-il qu'une mode ou répond-il à une nécessité?	17
4	Qui était le coach de Louis XIV?	19
5	Le coach, un gourou moderne ou un directeur de conscience?	22
6	Quelle définition pour le coaching du XXI <sup>e</sup> siècle?	25
7	A quoi sert le coaching dans les entreprises?	31
8	Peut-on réellement être coach de ses collaborateurs?	34
9	Quelle est la différence entre coaching et mentoring?	41
10	Qui demande du coaching et pour quelles raisons?	44
11	Quelle formation permet de devenir coach?	50
12	Où est la limite entre coaching et psychothérapie?	55
13	Qui a peur du silence?	59
14	Craignez-vous d'être coaché?	61
15	Peut-on assister à une séance de coaching?	64
16	Comment réussir son coaching?	67
17	Combien ça coûte?	71
18	Quelle éthique pour le coaching?	73
19	Est-il vrai que certains coachs sont des apprentis sorciers?	78
20	Vous voulez devenir coach?	80
21	Conclusion: le coach est-il un être supérieur?	83

"Coaching, dites-vous?... Encore un anglicisme..."

"Le coach de Martina, c'est sa mère, Melanie Molitor! Qu'est-ce qu'elle fait? Elle l'entraîne, elle lui dit ce qu'elle doit faire, comment s'améliorer."

"J'imagine que c'est quelqu'un qui nous voit régulièrement pour nous soutenir, discuter avec nous de notre travail, nous aider à atteindre nos objectifs."

"C'est pour les managers, parce qu'ils n'ont personne à qui se confier... Et aussi les hommes politiques, pour leur éviter des faux pas!"

"Si mon patron me donnait un coach? Je me demanderais bien ce qu'il a derrière la tête!"

"Dans ma boîte, on a eu un séminaire de cadres pour apprendre à coacher nos collaborateurs: ils appellent ça le nouveau modèle de management."

Voici un aperçu de ce que l'on entend couramment à propos de cette pratique nouvelle. Mais alors, le coaching, un (nouveau?) métier ou un état d'esprit? Une mode ou une réelle nécessité?

Peu de termes auront connu un développement aussi rapide et exponentiel que celui de coaching. Mais si tout le monde en parle, peu de gens savent précisément de quoi il retourne.

Ceux qui pratiquent le coaching, sous une forme ou une autre, et qui ont dans leur bibliothèque quelques-uns des excellents ouvrages parus sur le sujet, n'apprendront pas grand-chose dans ce petit livre. Il a pour modeste ambition d'éclairer la lanterne de ceux qui, à force d'entendre parler de coaching, n'osent plus dire qu'au fond ils aimeraient bien qu'on leur explique le pourquoi du comment.

Est-ce vraiment nouveau? Comment est-ce que cela se déroule? Est-ce que c'est sérieux? Est-ce que ça marche? C'est bidon ou c'est dangereux?

Et moi dans tout ça?

## 1 - D'où vient le terme de coaching?

<sup>1</sup> Le mot anglais "coach" est le pendant du vieux français "coche" qui désignait l'ancêtre de la diligence (rappelez-vous la fable de La Fontaine, "Le coche et la mouche"). Il tirerait son origine du village hongrois Kocs, où se trouvait un relais de poste

Au mot coach<sup>1</sup>, le Petit Larousse Illustré – j'ai sous la main l'édition de 1993 – donne deux définitions:

- 1) Une automobile fermée à deux portes et quatre glaces, dont les dossiers des sièges avant se rabattent pour donner accès aux places arrière.
- 2) L'entraîneur d'une équipe ou d'un sportif de haut niveau. (Voilà qui nous rapproche davantage de notre sujet).

"Coach" n'est pas à confondre avec un autre mot anglais, qui se prononce presque de la même manière, qui s'écrit "couch" et qui signifie "divan" (d'où l'expression de "couch

potatoes" qui désigne des individus amorphes, obèses et télévores, capables de rester vautrés des journées entières devant leur poste tv...). Cette parenthèse terminée, j'évoquerai encore brièvement un souvenir d'enfance: dans un livre que j'ai beaucoup aimé, le coach était le vieux cocher rattaché au château et auprès duquel la petite orpheline solitaire, héroïne de l'histoire, trouvait à la fois du réconfort et des conseils de vie pleins de sagesse.

Coach ou entraîneur? Au petit jeu des ressemblances, on trouve essentiellement les points suivants: chacun des deux a pour objectif la performance de son "champion" et non pas la sienne propre. Chacun des deux observe et fait part de ses remarques à son champion, qui utilise ce feedback<sup>2</sup> pour s'améliorer. Chacun des deux, enfin, joue le rôle de témoin des progrès de son champion.

Quelles différences entre l'entraîneur et le coach?

L'entraîneur sportif est en principe quelqu'un qui a – dans le passé – été capable de grandes performances dans la discipline de son champion. Le coach en revanche n'est pas forcément un expert dans la discipline ou le métier de son client. Il travaille plutôt sur la manière dont celui-ci s'y prend, sur le processus<sup>3</sup>.

L'entraîneur va dire à son champion ce qu'il doit faire: il va lui prodiguer des conseils, des instructions, voire des ordres. Le coach en revanche va utiliser l'énergie du champion

<sup>2</sup> *Feedback*: en français *rétroaction, réaction, impression*. Signifie dans ce contexte: *information reçue en retour et susceptible de modifier un comportement ou une action*

<sup>3</sup> *Processus* (le même mot en latin signifie "progrès"): *suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat (Le Robert). Dans cet ordre d'idée, le processus de coaching est une suite, un déroulement d'actions et de réactions, devant aboutir à un résultat qui a été convenu entre le coach et son client, dans le cadre du contrat de départ*

comme levier: il va faire en sorte que ce dernier se fixe un objectif, trouve en lui-même ses ressources et ses motivations et développe les compétences qui lui permettront d'atteindre cet objectif.

Entre-temps, je me suis procuré la dernière édition du Petit Larousse Illustré: il n'y a aucun changement dans la définition du mot coach... et le mot coaching en est toujours absent!

Timothy Gallway est considéré comme le père du coaching. Pédagogue de Harvard et spécialiste du tennis, il publia en 1975 un livre intitulé *The Inner Game of Tennis*. Avec cet ouvrage, il est le premier à faire référence au point de vue interne, à l'état intime du joueur, "adversaire qu'on porte en soi" bien plus redoutable que celui qui se trouve de l'autre côté du filet!

John Whitmore<sup>4</sup> a suivi l'enseignement de Timothy Gallway et nous en parle: "Il postule que si l'entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif.

Gallway avait mis le doigt sur l'essence du coaching. Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel du joueur, pour le porter à son niveau de performance optimal. Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même..."

<sup>4</sup> John Whitmore, "Le Guide du Coaching", Ed. Maxima, Paris, 2000. John Whitmore est consultant en entreprise après avoir pratiqué plusieurs sports de haute compétition au niveau international. Proche de Timothy Gallway, il a fondé la branche anglaise de "The Inner Game"

## 2 - Quel contexte a favorisé l'écllosion du coaching?

Maman, au secours! La vie devient de plus en plus difficile à vivre! A cet appel déchirant, qui peut répondre? Je ne sais plus à quel saint me vouer, à moins que ce ne soit "à quel sein"... Ah... Redevenir petit, libre et irresponsable<sup>5</sup>...

Ne plus avoir à décider, à trancher, à refuser... Ne plus sentir cette angoisse face à l'avenir: très franchement, qui me dira où va le monde? Et d'ailleurs, y a-t-il un pilote dans l'avion?

Toi, lecteur, honnêtement, peux-tu affirmer que tu n'as jamais ressenti cette fatigue mêlée de l'inquiétude de ne pas être à la hauteur qu'Alain Ehrenberg<sup>6</sup> a appelée la fatigue d'être soi?

A l'époque idyllique où la culture et l'élevage occupaient plus de 80% des humains, le mot stress n'était pas encore né.

Oui, je sais, ils mouraient de faim, de maladie, de froid. Les guerres décimaient régulièrement les familles et la protection du seigneur local se payait cher. Le mot liberté n'avait pas le même sens pour tous...

Toujours est-il que nos ancêtres ne connaissaient pas comme nous les affres de la responsabilité. La religion leur tenait lieu de colonne vertébrale psychologique.

<sup>5</sup> La petite enfance est cette période de la vie où l'on croit avoir connu la liberté – ou tout au moins l'illusion de la liberté – sans avoir eu à en payer le prix sous forme de responsabilité  
Viktor Frankl (1905-1995), docteur en médecine, agrégé de psychiatrie et docteur en philosophie, fondateur de la logothérapie (littéralement: thérapie par le sens) proposa d'ériger sur la côte ouest des Etats-Unis une statue de la Responsabilité, pour faire pendant à la statue de la Liberté!

<sup>6</sup> Alain Ehrenberg, "La fatigue d'être soi", Odile Jacob, Paris, 1998