

Pour donner une définition du coaching, il faut remonter à l'Antiquité et s'intéresser à **Socrate**. Ce dernier était connu pour son exercice de la « maïeutique », c'est-à-dire qu'il offrait des questions visant l'esprit de son interlocuteur à penser par lui-même. Socrate se disait « accoucheur des âmes ».

Le terme « coach » est anglais mais il est tiré du mot français « **cocher** ». Lequel provient du hongrois « kocsis ». Le cocher est celui qui conduit une voiture à cheval avec des voyageurs d'un point à un autre. Le cocher ne choisit ni ses passagers ni la destination de ces derniers. Son intervention consiste uniquement à aider les voyageurs qui le désirent à atteindre la destination qu'ils se sont fixés.

Coacher est un art, c'est une discipline qui s'apprend, se cultive et se pratique au quotidien. Le coaching est un **acte d'accompagnement** et de révélation, de réflexion, de ressenti et d'action. Le coach accompagne un individu afin qu'il trouve lui-même ses propres réponses aux questions qu'il se pose ou aux problématiques qu'il rencontre.

Le coaching s'appuie sur **l'approche centrée sur la personne** telle que définie par Carl Rogers¹, célèbre psychologue humaniste américain du xx^e siècle. Plus qu'une technique, il s'agit d'une **philosophie** qui se veut centrée sur la personne et non sur le problème. Elle repose sur la conviction que l'homme possède **un fort potentiel d'évolution et d'épanouissement inné** qui se développe de lui-même pour peu qu'il bénéficie d'un contexte favorable. Le coaching aide donc à relancer ce processus spontané qui a été entravé.

Le coach s'efforce d'instaurer un climat sécurisant, de faciliter l'expression de son client, de lui apprendre à se fier à ce qu'il ressent pour **développer son autonomie et améliorer ses relations avec les autres**. Seul le client sait ce qui lui convient, c'est donc à lui de mener la démarche de coaching. Le coach ne peut, en aucun cas, se substituer à lui, c'est pourquoi il n'impose rien, ne conseille et n'interprète pas, mais accompagne la personne dans son travail d'évolution et de changement.

1. Carl Rogers a principalement œuvré dans les champs de la psychologie clinique, de la psychothérapie, de la relation d'aide, de la médiation et de l'éducation (1902-1987).

Le coaching est un métier qui s'apprend. Le coach doit être formé à la méthode, à la posture, à mieux se connaître pour éviter de polluer son client et ainsi être plus efficace et pertinent dans son accompagnement. La matière du coaching est l'humain, le psychologique et la communication. Le coach est partie prenante de la relation, il est donc lui-même soumis aux risques inconscients de transfert et de contre-transfert. Par conséquent, *« il doit connaître les fondamentaux de la psychologie et être conscient des mécanismes en jeu dans la relation. Cette connaissance pourra avoir été acquise, soit dans le cadre d'un travail personnel de type psychothérapie didactique, soit au cours de formations spécifiques, soit de manière académique »*¹. Plus le coach travaille sur sa personne, sur son développement, plus son accompagnement peut se révéler bénéfique pour son coaché.

Le coaching est aussi une compétence qui peut être mise au service d'un autre métier. Depuis quelques années, nous entendons parler du « manager coach ». Il s'agit d'un manager qui a développé une compétence en coaching pour aider ses collaborateurs à devenir plus autonomes, plus à même de changer leurs comportements et leurs attitudes professionnelles. Nous détaillerons ce point à la question 12.

Le coaching prend sa source dans la qualité de la relation entre le coach et le coaché, c'est une invitation à l'apaisement, à l'arrêt sur image et à la créativité. L'imagerie cérébrale permet de voir les connexions neuronales de l'individu et les zones qui « s'allument » en fonction de ce que vit la personne.

La découverte de la plasticité du cerveau² est une nouvelle donnée extraordinaire qui bouscule nos connaissances et nous offre la possibilité de comprendre que de nouvelles connexions se réalisent à chaque instant. Elles se créent grâce à la nouveauté, à tout ce qui n'est pas routinier, connu ou maîtrisé.

Cependant, il a été aussi observé qu'en situation de stress, d'angoisse, de peur, la communication entre la gouvernance adaptative (c'est la

1. Extrait de la charte éthique & déontologique AICC-HEC, Association internationale des coachs certifiés, HEC-Paris.

2. Le cerveau n'est pas immuable. La plasticité cérébrale est à l'œuvre lors des apprentissages qui nécessitent le remaniement des circuits nerveux. C'est alors que certaines connexions sont renforcées entre les neurones (les synapses).

capacité à créer et à aborder l'inconnu) et les autres gouvernances¹ est coupée, nous tournons alors en boucle dans notre tête avec les données déjà stockées. En d'autres termes, le stress, l'angoisse et la peur figent. La sérénité et la souplesse intérieure stimulent et permettent la créativité.

Le coaching est un travail qui permet de développer une « méta compétence² », c'est-à-dire la capacité à voir les choses de plus haut et autrement pour gagner en souplesse, en curiosité, apprendre à relativiser, prendre du recul pour faire preuve de réflexion logique, de bon sens et développer ainsi une opinion personnelle.

Décentré de lui-même, le coaché entre en interaction avec le monde du coach. Son regard neuf, sa vision différente, les questionnements qu'il génère, les exercices nouveaux qu'il propose, apportent potentiellement au client l'occasion de modifier son maillage neuronal.

-
1. Gouvernance instinctive (fonctions vitales réflexes comme boire, dormir, copuler), grégaire (position de domination ou de soumission pour trouver sa place dans un groupe) et émotionnelle (les connaissances, les découvertes, les savoirs, les compétences pour prendre des décisions dans ce qui est connu).
 2. Expression employée par Pierre Moorkens, entrepreneur humaniste, co-fondateur avec Jacques Fradin (docteur en médecine et psychothérapeute comportementaliste et cognitiviste) de l'Institute of NeuroCognitivism.

Quels sont les principaux courants théoriques qui ont le plus influencé le coaching ?

Le coaching n'a pas développé de modèle théorique propre. Il est au carrefour de la psychologie, de la sociologie, de la philosophie et de la théorie des organisations. Il s'appuie principalement sur des sources psychothérapeutiques comme la psychanalyse, la psychologie humaniste avec ses divers courants tels que la non-directivité, la Gestalt-thérapie, la Programmation Neuro-Linguistique, l'Analyse Transactionnelle, la communication non violente, la Psychologie Positive, les théories comportementales et cognitives, et l'approche systémique.

La psychologie humaniste prend naissance aux USA dans les années 1930 sous l'impulsion des psychologues Abraham Maslow¹ et Carl Rogers et des psychiatres Fritz Perls² et d'Eric Berne³. Il s'agit d'un modèle de psychothérapie qui s'appuie sur la **tendance innée de l'homme à vouloir se réaliser et à développer son potentiel**. Le courant humaniste est une réaction à la psychanalyse, qui fait de l'homme une victime de son destin, et au comportementalisme, qui fait de l'homme une personne essentiellement conditionnée par des mécanismes de réponse réflexe ou son histoire passée. La psychologie humaniste met en avant **la responsabilité individuelle dans la réalisation des changements souhaités**.

La psychologie systémique de Palo Alto dont les débuts se situent dans les années 1950 aux USA a été fondée par des anthropologues, psychologues et thérapeutes, Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch, William Fry et Paul Watzlawick. Cette approche fait référence à **l'organisation des systèmes et à ses applications dans le champ des relations interpersonnelles et du changement des individus et des organisations**. Un système est un ensemble d'éléments en interaction qui constitue un tout, ne pouvant être considéré séparément. Dans cette perspective, les équipes, les entreprises, les organisations de travail sont définies comme des « systèmes ouverts ».

1. Psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide appelée « La Pyramide de Maslow » (1908-1970).
2. Psychiatre et psychothérapeute allemand. Il est le fondateur de la Gestalt-thérapie (1893-1970).
3. Psychiatre américain, fondateur de l'Analyse transactionnelle (1910-1970).

La psychologie positive est une discipline de la psychologie. C'est le courant scientifique du fonctionnement humain sain et optimal, fondée officiellement en 1998 par Martin E.P. Seligman, psychologue américain et chercheur en psychologie. Il a initié un mouvement pour réunir les travaux dans ce domaine et promouvoir l'étude scientifique des traits de personnalité, relations et institutions favorisant l'épanouissement de la personne et le développement de la société. L'objectif de cette nouvelle perspective n'est pas de cadrer le bonheur ou de prescrire des cures de bien-être, mais de **comprendre comment l'expérience du bonheur survient chez les personnes**, et sous quelles conditions individuelles, relationnelles et sociétales elle se maintient. La psychologie positive est une perspective qui renouvelle les ambitions de la psychologie. *«Lorsque nous sommes devenus seulement une profession de guérison, nous avons oublié notre mission plus large : celle d'améliorer la vie de tous les gens»* rappelait Martin E.P. Seligman aux psychologues alors qu'il était Président de l'American Psychological Association.

Le cognitivisme considère que de **nombreux problèmes humains sont liés aux perceptions et à nos représentations**. L'individu traite les informations qu'il reçoit de son environnement pour produire une interprétation de cette situation sous la forme de cognitions (pensées automatiques, images mentales...). Elles peuvent être irrationnelles, inadaptées et potentiellement sources d'émotions douloureuses et comportements inappropriés. Les croyances et les convictions intimes que l'individu entretient sur lui-même et sur le monde correspondent souvent à **l'intériorisation précoce de règles familiales ou sociales, ou à l'impact d'évènements de vie marquants**. Les théoriciens référents sont Ivan Pavlov, médecin russe, John Watson, médecin américain co-découvreur de la structure ADN, Alberto Bandura, psychologue canadien, Albert Ellis, psychologue américain et Aaron Beck, psychiatre américain.

Le coaching individuel est l'accompagnement d'une personne afin de l'aider à atteindre ses objectifs opérationnels et/ou de changements comportementaux, et à réussir sa vie professionnelle et/ou personnelle. L'objet du coaching porte donc à la fois sur la psychologie personnelle du client et sur ses activités professionnelles ou privées.

L'International Coach Federation définit le coaching comme « *une alliance entre le coach et son client dans un processus qui suscite chez lui réflexion et créativité afin de maximiser son potentiel personnel et professionnel* ».

L'objectif du coaching est de **construire une autonomie de réflexion et d'action**, en apportant un éclairage original pour permettre au client de surmonter ses difficultés et d'élargir son point de vue. Il s'agit de faire émerger les talents du coaché, de l'aider à changer, à progresser et à trouver ses propres solutions en fonction de ses valeurs, de son fonctionnement et de ses besoins.

L'enjeu n'est donc pas d'apporter les bonnes réponses mais de poser les bonnes questions. Le coach est un miroir. Il aide à la prise de décision, à la clarification de ses objectifs et vérifie que les actions envisagées sont bien celles qui correspondent au désir de son client. Le coach vise des changements profonds et durables, il travaille sur les attitudes, les croyances, le potentiel, les ressources, la vision, le sens et les finalités.

Chaque individu construit sa propre vision du monde et, par conséquent, a sa propre représentation du monde. Les conflits relationnels, dans l'entreprise ou ailleurs, proviennent, le plus souvent, de **la confusion que nous faisons entre la « carte » et le « territoire »**¹ (cf. question 82). Notre représentation de la réalité correspond à « notre carte du monde », à la vision du monde que nous en avons. **Notre réalité intérieure n'est pas la réalité extérieure.** Alors, dans quelle mesure nos propres croyances sont-elles réalité ? Dans quelle mesure interprétons-nous les situations, les interactions avec les autres ?

1. « *La carte n'est pas le territoire* » est un des présupposés de la Programmation neuro-linguistique et phrase empruntée au fondateur de la sémantique générale, Alfred Korzybski, philosophe et scientifique américano-polonais (1879-1950).

Un coaching individuel est un voyage à l'intérieur de soi pour apprendre à mieux se connaître, à identifier ses mécanismes, à comprendre certains de ses ressorts, blocages, motivations afin de mieux communiquer avec l'extérieur et trouver sa juste place pour rayonner sereinement.

Notre carte du monde influence nos choix, nos perceptions et souvent nous limite.

Cette carte mentale interne est alimentée par notre perception sensorielle du monde extérieur (vue, ouïe, toucher, odorat et goût). Ces éléments sont ensuite traités par notre cerveau, filtrés, afin de créer ou renforcer **nos systèmes de valeurs, de croyances et de règles**. Chacun de nous a donc inconsciemment dessiné sa carte depuis le début de sa vie au travers de son éducation, son apprentissage et les canaux sensitifs privilégiés pour percevoir le monde. **Notre perception est donc totalement subjective.**

Le rôle du coach dans un coaching individuel est donc d'aider son client à prendre conscience qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise carte, chacun a sa propre carte de la réalité. Il invite le client à changer de regard. Ainsi, il dispose de nouveaux éléments de compréhension permettant de mieux cerner son propre fonctionnement, son potentiel, sa façon de déduire et d'appréhender les différentes situations qui s'offrent à lui.

« Le seul, le vrai, l'unique voyage, c'est de changer de regard » écrivait le célèbre auteur, Marcel Proust, dans son œuvre romanesque *À la recherche du temps perdu*.

Nos environnements professionnels évoluent et les individus doivent s'adapter. Performance accrue, exigence de résultats, augmentation de la pression, accélération des progressions de carrière, solitude accrue du manager, injonctions paradoxales déboussolantes, incertitudes, recherche personnelle du bien-être au travail et d'équilibre de vie, création d'entreprise, difficulté à se motiver, s'orienter... Autant d'enjeux qui nous invitent à la transformation et à la décélération pour mieux appréhender et vivre les changements, mieux communiquer, mieux trouver sa place sur ce nouvel échiquier, gagner en confiance en soi, authenticité et donc en performance.

Le droit à l'erreur s'amenuise, le temps qui passe est un enjeu, le manager est promu avant d'être prêt à assumer pleinement ses nouvelles responsabilités. L'entreprise n'accorde pas toujours suffisamment de temps au salarié pour se préparer, grandir et faire face seul. **Le coaching est alors un accélérateur de maturité.**

Voici des exemples d'objectifs de coaching formulés en séance :

- Comment mieux appréhender mes émotions, les ressentir sans les subir dans le contexte professionnel ?
- Comment mieux communiquer avec mon manager avec qui la communication est dégradée ?
- Comment trouver ma place dans la nouvelle organisation de l'entreprise ?
- Comment trouver le projet qui me ressemble ?
- Comment développer l'affirmation de soi, oser exprimer un désaccord dans le cadre du travail ?

Le coaching professionnel sert à accompagner un changement de la manière la plus sereine qui soit. La sérénité réside dans le fait que vous n'êtes pas seul.e, vous êtes accompagné.e dans votre réflexion mais elle n'exclut pas la confrontation bienveillante du coach qui vous mettra face à vos responsabilités, qui repèrera les dissonances dans votre discours. Il y aura potentiellement des prises de conscience déstabilisantes ou surprenantes pour vous. « Je n'avais jamais vu les choses sous cet angle-là » me confiait un quinquagénaire confiné. « Comment n'y ai-je