



# La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

[www.jj-titon-consulting.fr](http://www.jj-titon-consulting.fr)

Numéro 9— Octobre 2010

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro d'octobre, vous pourrez découvrir la deuxième partie de notre sujet sur **le coaching**.

*Jean-Jacques Titon Consulting*  
Conseil en Ressources Humaines

## Adresse:

2000, route des Lucioles  
Les Algorithmes Bâtiment A  
06901 Sophia Antipolis Cedex

## Téléphone :

04.93.95.52.77

## Télécopie :

04.93.08.69.14

## Email :

[contact@jj-titon-consulting.fr](mailto:contact@jj-titon-consulting.fr)

## LES CARACTERISTIQUES DU COACHING

Il existe différents types de coachings : le coaching individuel, le coaching d'équipe, le coaching de vie (ou life coaching) pour les particuliers et le coaching d'entreprise.

Le coaching peut être aussi :

- un coaching conseil (le professionnel a un rôle de conseiller)
- un coaching formation (le professionnel a un rôle de formateur et renforce l'impact du changement grâce à sa posture de coach)
- un coaching "pur"

Ainsi, il peut s'appliquer dans différents contextes :

- coaching d'entreprise (business coaching)
- coaching de vie (life coaching)
- coaching sportif



Il est essentiel de savoir à quelle typologie de coach l'on se réfère. Les deux premiers paraissent parfois, à l'origine, plus "rassurants" pour la personne

coachée (transfert de savoir ou de savoir-faire du consultant ou du formateur). Les bénéfiques sont cependant souvent supérieurs lors d'un coaching « pur », totalement centré sur la personne coachée et ses ressources étant posé que, dans ce contexte, les change-

ments viendront vraiment de lui.

### La formation du coach

À l'issue de leurs formations, les écoles de coaching délivrent certification, attestation de présence, "diplôme", titre professionnel, qui attestent du niveau de connaissances et de compétences acquises par les étudiants. A ce jour, il n'existe en France aucun diplôme d'État (sanctionnant une formation de coaching) ayant reçu l'aval du RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) ni parmi les organismes privés ni parmi les organismes publics tels que les universités qui, pourtant, y font référence... La compétence des écoles, leur intégrité, l'acuité du contenu de leurs programmes sont, en l'absence d'une labellisation qui fasse autorité, de niveaux très différents. Il importe pour chaque futur coach de connaître les organismes, institutions, entreprises ou administrations qui reconnaissent aujourd'hui ou s'appuient sur les écoles en question.

### Techniques et savoir-faire

Comment reconnaît-on le professionnalisme d'un coach ?

- Le coach doit savoir repérer et maîtriser les processus relationnels, c'est-à-dire la façon dont des relations s'établissent et se développent en fonction d'objectifs conscients ou inconscients. Ceci nécessite une très grande maîtrise de la méta communication (ou

Le mois prochain :

La déontologie du coaching

« position méta », dans le jargon professionnel), qui consiste à se mettre en cours d'entretien en observateur extérieur de soi-même, de l'autre et de la relation.

- Il doit se référer à un code déontologique précis, l'afficher et le respecter.
- Cette déontologie doit être personnelle (et déclinée sans ambiguïté) ou en lien étroit avec une fédération de coachs à laquelle il adhère. (AFAPP, AFC-SE, FFCPRO, ICF, SFC, SRC). Elle doit être remise avec chaque contrat de coaching ; si tel n'est pas le cas, elle devra être réclamée par la personne coachée.



• Il doit avoir fait un important travail de développement personnel afin de ne pas se laisser entraîner dans ses propres « zones d'ombre » lors du coaching. Si cela arrivait néanmoins, il doit aborder cette difficulté auprès d'un superviseur (le « coach du coach ») et savoir faire appel à un thérapeute.

• L'expérience du coach et son processus de développement permanent constituent un gage indéniable de qualité. Si l'âge est un repère possible, il ne se révèle cependant pas, en soi, un critère suffisant de maturité émotionnelle, d'expérience des relations interpersonnelles et de compétence professionnelle !

• Le coach doit disposer d'une méthode de diagnostic psychologique (en particulier des notions de psychopathologie). Pourtant, les disciplines qui vont permettre le diagnostic ne sont pas équivalentes, à la fois par la philosophie qui les sous-tend et par la pertinence des techniques d'intervention employées.

• A un niveau plus général, le coach doit savoir traiter certaines problématiques telles que la gestion des « deuils », les jeux de pouvoir, les manipulations, ... et maîtriser un certain nombre de techniques telles la régulation. Une dimension pédagogique permet, en outre, de transmettre au « coaché » certains concepts, ce qui s'avère parfois, même en considérant que le coach n'est pas un « formateur », des plus utiles...

• Les approches stratégiques privilégient les savoirs du coach (Analyse Transactionnelle, PNL, Systémique basée sur la cybernétique, et tous les profils de personnalité). La posture du coach est certes dans le savoir mais surtout dans le savoir-

faire et l'anticipation.

• Les approches collaboratives privilégient les savoirs de la personne coachée (constructivisme, « constructionisme », Orientation Solutions, démarche narrative). La posture du coach est celle du "non-savoir et de perplexité" (pour Elkaim), décentrée et influente (Michael White), « de curiosité abondante et authentique" (Harry Goolishian et Harlene Anderson).

• Les approches "mixtes" (c'est-à-dire permettant de mêler les différentes voies possibles) sont les plus riches mais demandent une expérience pratique confirmée et un recul conséquent de la part du coach (il ne s'agit pas de "collectionner" les approches ou les outils !). Elles s'appuient souvent sur l'approche collaborative pour construire la relation avec le coaché puis utilisent les différents outils & stratégies d'accompagnement du changement les plus adaptés au cours du coaching, selon les objectifs et l'urgence ... (Marshall Goldsmith).

Une approche internationale qui donne une perspective à la fois originale et différente sur le sujet, figure sur le site de l'International Coach Federation (ICF). Cette association cite onze compétences (savoir faire) clés très bien définies sans les confondre avec des connaissances théoriques (savoirs).



### Durée d'une intervention de coaching

Une seule séance (c'est rare), ou plusieurs mois (plus fréquent) mais pas des années ! Le coaching rend autonome, pas dépendant. Certains coachs demandent une première étape d'une ou deux séances avant de s'engager dans la durée. L'essentiel réside, en abordant une telle démarche, dans la clarté du contrat, dans la qualité de la relation entre le coaché et le coach et dans la compréhension partagée du processus de co-construction qui s'initie.

La durée des séances de coaching dépend du coach et de la situation, et se déroule généralement sur une période de une à trois heures ; ces durées sont données à titre indicatif mais peuvent varier en fonction des méthodes et des situations.



## Lieu

Plusieurs options sont possibles :

- l'entreprise,
- le cabinet du « coach »,
- le téléphone,
- la webcam,
- le « tchat »,
- le mail,
- un lieu public,
- etc.

Il est important de souligner que le face à face est par définition préférable dans la mesure où il permet un échange plus direct, plus complet notamment par la prise en compte de la partie non verbale de la discussion. En tout état de cause, le coach doit apporter un soin particulier au lieu où se déroule le coaching. En effet, on ne peut pas mener un entretien de coaching de la même manière partout. Qu'en est-il de la confidentialité? Les murs peuvent avoir des oreilles (entreprise, lieu public) Il est parfois utilement positif de sortir « son coaché » de son univers (entreprise) !



## Executive coaching (coaching de dirigeants)

La récurrence des actualités sociales et financières le montre : équilibrer les paramètres managériaux & économiques de l'entreprise avec les valeurs individuelles de ses acteurs devient un enjeu vital pour l'entreprise.

L'Executive Coaching est une relation d'aide formée entre une personne coachée ayant une autorité managériale et une responsabilité au sein d'une organisation, et un consultant utilisant une large variété de techniques comportementales et de méthodes pour aider ce dirigeant à atteindre une série d'objectifs conjointement identifiés ; la finalité s'inscrit dans une amélioration de sa performance professionnelle et de sa satisfaction personnelle et, par voie de conséquence, permet d'accroître l'efficacité de son organisation, au sein d'un contrat formellement défini. [Richard Kilburg (2007). Reproduit de *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134-144. Copyright 1996 by the American Psycho-

*logical Association and the Society of Consulting Psychology.*]

La pratique du coaching de dirigeants et/ou l'intégration des outils du coaching à la pratique managériale permet, entre autres, de :

- Catalyser l'innovation et le changement, clés du développement stratégique, la remise en question des pratiques managériales et la résolution de problèmes au sein de l'entreprise,
- Favoriser la construction d'arbitrages, toujours complexes, entre les paramètres managériaux et économiques des organisations et les valeurs et aspirations de leurs acteurs.

© **Jean-Jacques TITON Consulting**