

**Université de Provence Aix Marseille 1  
UFR de psychologie et sciences de l'éducation  
Département des sciences de l'éducation**

**Master Education et formation  
2008-09**

*Entre cadre et processus :  
Quelles sont les limites du coach ?*

- 1. Problématique théorique*
- 2. Présentation de compétences professionnelles*

**Travail de fin d'étude du Master EVALuation  
Intervenants chargés de missions d'évaluation option COACHING**

**Présenté par Franck BOMETON**

**Sous la direction de Christine BOULET**

## Remerciements

Ce projet de portfolio a été un long processus à travers lequel j'ai cheminé intérieurement. Tout a commencé lors de la rédaction de mon projet professionnel à l'entrée de ce master. Je n'avais à ce moment là aucune idée de l'ampleur du défi.

La réalisation de ce portfolio professionnel a été possible grâce à la participation et à l'encouragement de plusieurs personnes.

Je remercie Christine BOULET qui, en tant que directeur de mémoire m'a accompagnée tout au long de celui ci.

Je remercie Eric Peltier en tant que professionnel de la formation de m'avoir accompagné à la soutenance de ce portfolio.

Je remercie mes coachés pour m'avoir permis de réfléchir sur ma posture d'accompagnement.

J'exprime ma reconnaissance envers toute l'équipe pédagogique de LAMBESC qui a su au travers des différentes interventions m'apporter beaucoup de ressources pour le contenu de ce portfolio et m'a enrichi dans ma pratique de coach.

Je remercie toutes les « Coccinelles » pour les échanges, le travail collaboratif et les frictions de cervelles.

Je remercie tout particulièrement Michel Vial qui m'a permis de me voir autrement, de me raconter une autre histoire sur ma vie.

Finalement, je remercie la vie elle-même qui m'a donné la force et le courage de cheminer dans ce master. Ce dernier m'a fait apparaître des ressources cachées révélant d'autres aspects de moi-même. C'est le fruit d'une réflexion sur moi-même.

Enfin une dernière pensée à tous mes proches pour leur présence sur ce chemin.

## Sommaire

|              |    |
|--------------|----|
| Avant propos | 04 |
|--------------|----|

### Première partie

#### Problématique du portfolio

|  |    |
|--|----|
| I. Introduction à la problématique théorique | 06 |
| a) Le cadre dans le coaching                 | 06 |
| b) Le processus dans le coaching             | 09 |
| II. Traitement de la problématique           | 13 |
| a) Quelles limites dans le cadre ?           | 13 |
| b) Quelles limites du coach en entreprise ?  | 13 |
| c) Quelles limites dans le processus ?       | 16 |
| d) Les dérives du coaching                   | 22 |
| e) La pensée Métis                           | 24 |
| f) L'intelligence du Kairos                  | 29 |
| III. Elucidation de la problématique         | 32 |

### Deuxième partie

#### Présentation de compétences professionnelles

|  |    |
|--|----|
| I. Mon identité de coach                                     | 36 |
| a) Les effets de la formation, le questionnement identitaire | 36 |
| b) Mon cheminement de coach                                  | 38 |
| c) Auto bilan de mon parcours universitaire                  | 39 |
| d) Style et professionnalisme                                | 41 |
| II. Mes outils de communication                              | 43 |
| a) Cv, Plaquette, Carte de visite                            | 43 |
| b) Site internet   | 48 |
| Conclusion   | 49 |
| Bibliographie  | 50 |
| Annexe   | 51 |

## Avant propos

Mon parcours professionnel m'a amené à évoluer dans des environnements de travail très variés et à occuper des postes à des niveaux de responsabilités différents. Dans chacun de ces environnements, que ce soit dans le secteur de la formation, du tourisme, de la communication, j'ai pu constater des dysfonctionnements en termes d'organisation, des conflits d'intérêts et de pouvoir et un manque de communication qui s'avéraient être une entrave au bien-être, à l'évolution des salariés et de l'entreprise elle-même. C'est donc à la suite de ce constat que j'ai été amené à réfléchir sur ces pratiques et que j'ai choisi d'intégrer ce Master option Coaching, en choisissant de m'intéresser à l'aspect humain et relationnel au sein des organisations.

Le coaching m'a semblé pouvoir être une réponse à cette souffrance qui touche principalement les sociétés occidentales. Elles sont confrontées depuis quelques années à une crise du sens devant l'affaiblissement des repères traditionnels. Devant cette difficulté existentielle, le travail occupe une place grandissante dans la définition identitaire de l'individu. L'activité professionnelle se déploie dans un environnement économique caractérisé par une compétitivité, une complexité et une précarisation croissante. Le monde du travail subit des mutations importantes (restructuration, mondialisation, plan sociaux, nouvelles technologies...) qui affectent l'individu et sa relation au travail. Celui-ci est de plus en plus sollicité et cette prégnance du travail pose question sur la recherche de sens de son action.

Le coaching se développe en France depuis une quinzaine d'années dans le contexte que je viens de décrire. Inspiré de pratiques issues du domaine sportif, il pénètre progressivement le monde de l'entreprise également confronté à la recherche de l'excellence, de la compétitivité et de l'amélioration des performances.

Le coaching est devenu un mot à la mode, un mot « valise » et on ne sait plus très bien à quoi il fait référence : entre le coaching qui vous relook, le life coaching, le coach qui vous aide à bien choisir vos aliments, le coaching d'étudiant, le coach bancaire et le coach « on ne sait quoi », on ne sait plus où donner de la tête.

En menant ce travail sur le coaching j'ai eu envie de montrer que le coaching désigne aussi une démarche singulière de l'accompagnement ouvrant dans l'entreprise un espace de réflexion sur la place du sujet dans le monde professionnel.

Le coaching est bien en effet, une pratique qui nécessite une constante évaluation réflexive. « *Un praticien réflexif, c'est un praticien qui se prend lui même pour objet de recherche* ». (Jaillon, D. 2008, p12)

Un coach est donc une personne qui exerce une activité d'accompagnement en réfléchissant à sa pratique, elle fait des liens avec cette pratique et un ensemble de théories et de concepts acquis. Le coach se prend lui même comme objet d'observation de ses actions de coaching. J'ai voulu travailler la question de sens de ce qu'on fait. Entre cadre et processus je me suis questionné sur quelles étaient mes limites de coach.

# Première partie

## Problématique théorique

*« Sois le changement que tu veux voir dans le monde »  
Gandhi*

*Entre cadre et processus :  
Quelles sont les limites du coach ?*

*« N'allez pas où le chemin vous mène, allez plutôt là où il n'y a aucun chemin et tracez une voie. » Ralph Waldo Emerson*

## I. Introduction à la problématique théorique

Entre cadre et processus : Quelles sont les limites du coach ?

J'ai choisi d'habiter cette problématique car en entrant dans ce master, j'étais venu chercher des outils divers, des grilles d'analyse, des diagnostics prêts à l'emploi pouvant servir mon métier de coach. En fait j'étais venu chercher de la maîtrise et de la toute puissance sans m'en rendre compte.

*« Un être humain ne peut qu'être désadapté dans son rapport aux autres, à soi et au monde ; il n'existe que déplacé, jamais adéquat. C'est de là que naît la capacité de penser, de créer (...). La vie du désir ne se confond pas avec le nirvâna ; elle est quête perpétuelle, issue d'un mal-être, d'une faille fondatrice de son destin. Son inadaptation première est inaugurée par sa confrontation aux réalités préexistantes, quand il se croit tout puissant. Le monde ne sera jamais selon ses désirs et l'autre jamais à son entière disposition... L'accepter, c'est au moins ne plus courir après ce qui n'existe pas et se meurtrir de ne pas y arriver » (Cifali, M.1994, p44)*

Pour moi le cadre me rassurait, il est nécessaire certes mais il ne suffit pas. J'ai découvert la théorie de la relation éducative durant ce master et le concept d'agir professionnel. Cette problématique au travers de contradictions profondes va me permettre d'affiner mon style de coach. J'ai découvert que le coaching est un processus qui s'inscrit dans le temps.

*« La plupart des usages du terme restent intimement liés à une temporalité-durée, constituant une forme de processus. C'est un point essentiel. L'accompagnement, qui suggère immédiatement l'espace (le cheminement commun, le «bout de route» fait ensemble) ne peut toutefois se comprendre proprement que dans le temps et l'histoire vécus. C'est justement ce qui va distinguer le «passage» de Winnicott, ou la « passe» de Lacan, de l'accompagnement tel que nous l'entendons. L'image très usitée du «passeur» suppose bien le franchissement d'une ligne, d'un «cap ». Le symbole éternel de la traversée du Styx reste présent. On y progresse, certes! On y change de territoire et, peut-être, d'ordre, mais on ne découvre pas forcément, pour autant, que le changement, la modification (Michel Butor) attendus impliquent beaucoup plus encore une initiation-réitération, une altération, une maturation et une appropriation, qui, elles, ne peuvent être que temporelles. L'accompagnement s'effectue donc à la fois dans le temps et dans l'espace.» (Ardoino, J. 1994, p11 Editorial De « l'accompagnement », en tant que paradigme à René Lourau)*

### a) Le cadre dans le coaching

Le cadre du coach c'est un attendu de ses pratiques, ce sont les attitudes clés du coach professionnel. Pour moi, le cadre est lié à la notion de fermeture.

Le cadre *« C'est ce qui circonscrit, ce qui définit, ce sont les limites prévues, imposées par... » (Dictionnaire Le Petit Robert 2009)*

*« En somme, la fonction du cadre comporte un double aspect qui se résume de la manière suivante; la signification des actes du coach et du sujet dans une relation de coaching ne peut se comprendre que par rapport au contrat qui les lie, le contexte doit rendre possible la relation de coaching. » (Hevin, B. Turner, J. 2002, p153)*

Dans la majorité des coachings de personnes, les fondamentaux dans le cadre sont :

- Le travail de la demande

*« L'étape de l'analyse de la demande représente un moment très important dans la mise en place d'une relation de coaching. La demande explicite peut en cacher une autre, plus souterraine. La demande cachée peut être considérée comme le problème de fond et la demande officielle comme le symptôme apparent. C'est dans la phase d'analyse de la demande que l'angle de vue du coach est le plus large »*

Guy Amoureux <http://www.centre-info.fr/AFP-No178-Dossier-le-coaching.html?artpage=3>

Ce premier moment est un temps privilégié pour écouter ce qui est explicité par le ou les interlocuteurs, et pour questionner le client. Le prescripteur formule la demande, au nom de la personne à accompagner et de l'institution. Le coach doit le questionner de manière très ouverte pour évaluer la demande réelle de la personne. A ce stade se pose la question du cadre déontologique. Il ne peut y avoir de coaching sans demande, cependant, ce n'est pas parce qu'il y a demande qu'il faut obligatoirement y répondre. En effet, il existe des contre-indications au coaching qui peuvent être d'ordre technique, déontologique ou psychologique. C'est l'analyse de la demande qu'effectue le coach qui prime pour décider ou non d'y répondre.

Il apparaît alors comme fondamental pour le coach de savoir pourquoi le client vient le voir car très souvent le futur coaché ne sait pas lui même ce qu'il vient chercher. Le coach va devoir donc identifier la demande réelle du coaché

*Je prends pour exemple un de mes coachings :*

*Jérôme (cadre dans une PME Tourisme) vient me voir en coaching d'emploi et sa demande officielle est de retrouver un nouveau job. En fait dans le cadre du coaching, sa demande cachée était de faire le deuil du fait qu'on l'avait renvoyé de son entreprise où il s'était impliqué, et où il avait pu mettre sur pied une nouvelle équipe de direction. Il se sent éjecté de sa fonction dans laquelle il avait mis beaucoup d'énergie et il a perdu quelque peu confiance en lui.*

- Les contrats

Toute intervention en coaching tient compte d'une approche spatio-temporelle. Elle doit être limitée dans le temps et définie par contrat.

Il existe deux types de contrats :

- Le contrat bipartite : la relation entre le coach et le coaché est directe
- Le contrat tripartite en entreprise où le coaché fait la demande lui même ou est poussé vers le coaching à la suite d'une évaluation ou sur prescription de son supérieur hiérarchique ou de la direction des ressources humaines. Ce contrat est conclu entre la personne, l'entreprise et le coach.

Les termes spécifiques du contrat seront :

Durée du coaching

Nombres et rythme des séances

Une séance de coaching régulière dure de ¾ h à 1h30. La durée d'un coaching peut s'étaler sur 6 à 12 séances. Au-delà, l'objectif doit être ou redéfini ou changé.

Lieu de la prestation « *Il est intéressant de faire venir le coaché dans son cabinet : le changement de cadre facilite le passage du discours à la parole ; quand on reste sur le lieu de travail cela alimente les résistances ; dans l'imaginaire celui qui vient est en infériorité ; intéressant aussi pour la discrétion, le coaching n'étant pas encore rentré dans les mœurs* ». (Roland Brunner note de cours 2009.)

Contexte et buts poursuivis

Prix, conditions de paiement

Accord de confidentialité

Une rencontre avec tous les participants permet de signer une convention tripartite reprenant les buts du coaching, les obligations et droits des parties, les règles de fonctionnement et les règles d'éthique du coach.

▪ Le cadre de référence

Il est théorique et méthodologique, c'est à la fois le contexte, la situation, le cadre de la pratique de coaching mais c'est aussi les lunettes au travers desquelles chacun voit la réalité. Chacun a une vision du monde différente, chacun a ses lunettes. Le coach se livre en permanence à cet exercice mental.

« *Un coach a toujours la tentation d'enfermer son client dans son propre cadre de référence,] ... [or il faut sans cesse renoncer à son savoir pour redécouvrir le client à chaque rencontre, accepter l'inattendu, le hors norme...* » (Délivré, F. 2007, p165)

Quel est mon cadre de référence sur sa problématique ?

Est-il en accord ou non avec son propre cadre ?

Le savoir faire du coach, son cœur de métier c'est sa capacité à poser les bonnes questions, celles qui vont permettre au client de trouver ses propres solutions, celles qui vont lui permettre d'aller explorer des zones de sa pensée et de son imaginaire où il ne serait pas allé seul. L'art du coaching est en fait l'art de questionner pour faire évoluer le cadre de référence du coaché, et comme tout art, c'est dans une pratique régulière qu'il se révèle.

Il s'agit de comprendre le cadre de référence du coaché et de permettre l'avancée du coaché vers l'autonomie.

*Exemple avec Gilbert (dirigeant d'une jardinerie Baobab)*

*Moi coach : Que souhaiteriez atteindre comme but à la fin de cette séance*

*Gilbert : Je souhaite travailler sur mes craintes lors de la prise de parole en public notamment quand je serai en séminaire à Saint Priest en Jarez avec la direction.*

*En tant que coach je me mets en position d'écoute et oriente la discussion avec des questions lorsque je sens que Gilbert est perdu dans son discours et qu'il ne sort pas de son cadre de référence je lui pose alors une ou plusieurs questions. Tout réside dans l'art de poser les bonnes questions qui pourront conduire Gilbert vers le choix d'une ou plusieurs options s'offrant à lui.*

*Gilbert : Je vois une ou deux options pour me sentir plus à l'aise*

*Moi coach : Si vous choisissez une option, que feriez-vous demain lors de votre intervention en public pour surmonter votre crainte ?*

*Gilbert : Je pourrais dans une première étape m'entraîner dans un cadre plus connu, avec mes collaborateurs, par exemple, et une fois cette étape franchie après quelques heures d'essai, je passerai à l'étape suivante, celle de la prise de parole en public.*



*C'est grâce à mon questionnement que Gilbert prend conscience de ses blocages et devient l'acteur principal de ses avancements. Ceci lui permet d'avoir plus confiance en lui, en s'ouvrant plus aux autres.*

*Quelques exemples de questions que je lui ai posées :*

*Que ressentez-vous avant la prise de parole ?*

*Est-ce que ce ressenti est toujours le même ?*

*Où est ce qu'il change selon le public, à qui vous vous adressez ?*

*Cela a un rapport avec le lieu où se passe cette intervention, le jour, l'heure ?*

*Qu'est-ce que vous pourriez faire de différent si vous avez une baguette magique ?*

## **b) Le processus dans le coaching**

Le processus du coach c'est la créativité dans ses pratiques. C'est la mise en pratique d'habiletés, c'est le style de coach qu'il souhaite être. Pour moi, le processus est lié à la notion d'ouverture.

*Le processus « C'est une dynamique inachevable, travail permanent, élan vers une visée. Ne se conçoit que dans la durée. » (Vial, M. Vocabulaire)*

Dans ce master, j'ai découvert plusieurs processus dans l'accompagnement

- Le processus d'orientation par l'action et l'agir professionnel

Régulations, interrelations, dialogue, effets de la durée

- Le processus de référencement

S'appuyer sur des textes précis

- Le processus de problématisation

Construction des enjeux, dialectalisation, élucidation, avancées

- Le processus de subjectivation

Modèle du sujet social, dynamiques identitaires, figures, emblèmes

- Le processus de distanciation implication

Posture jouée, opacités acceptées, légitimité travaillée

- Le processus d'auto évaluation

Va et vient, auto contrôle et autoquestionnement, débat de valeurs, réflexivité

Ces différents processus me permettent de me professionnaliser.

*« Un intervenant professionnalisé en évaluation, c'est quelqu'un qui sait où sont ses limites, et s'il a fait des choix, s'il a pris position, il admet qu'un autre puisse en avoir fait d'autres (Cahier des charges du diplôme p4)*

Je remarque que quand on parle de coaching, inmanquablement on cite des compétences. On dit que les principaux domaines de compétences du coach sont le travail sur soi, l'expérience, les savoirs et les références. On dit aussi que les domaines essentiels d'activités du coach sont d'élaborer une offre professionnelle de service, de structurer la relation et de construire son intervention, de travailler la demande, d'accompagner le coaché dans son changement et d'utiliser les modalités de communication.

On peut en conclure que le professionnalisme du coach dépend des interactions complexes entre les différents domaines et compétences, et de sa façon singulière de les mobiliser.

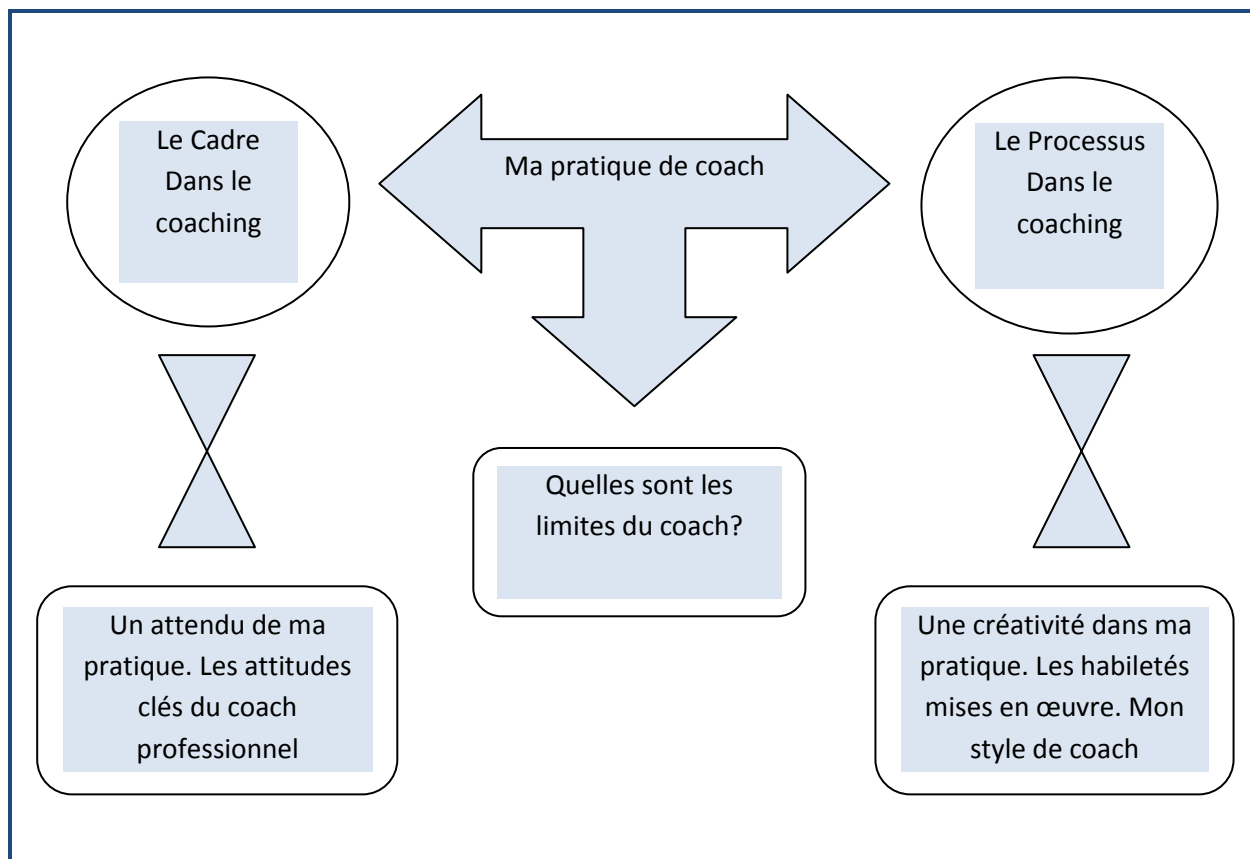
*« Pour la Société Française de Coaching, le cœur de métier du coach est une résultante singulière, liée au style particulier du coach dans l'exercice et le déploiement de l'ensemble de ses compétences, et ce, dans une situation donnée et « en intelligence de situation ». (Référentiel de compétences du coaching individuel, version décembre 2006).*

En effet, il ne suffit pas pour le coach d'additionner l'ensemble des compétences acquises en formation pour faire de lui un bon coach. Ces compétences doivent prendre du sens et c'est au coach de les dynamiser.

Il peut soit se rassurer en restant et en se confortant dans un cadre, dans un conformisme bien établi de « coach sachant » comme Hermès, il sait tout faire ou presque, il est le dieu du commerce, le gardien des routes et des carrefours, des voyageurs, le messager de Zeus et des dieux et le conducteur des âmes au Styx, il est aussi le dieu de la communication qui facilite l'image du coach qui contrôle qui reste dans la procédure dans un espace limité.

Le coach peut aussi utiliser sa créativité et mettre en œuvre des habiletés afin qu'il donne l'image d'un accompagnateur qui s'interroge sur le passage, sur le processus.

### Schéma de la problématique de mon portfolio



Cette notion de limites chez le coach reste une question vive pour moi. Elle s'articule entre le cadre et le processus dans le coaching.

*« L'accompagnement professionnel n'est pas :*

- Une relation thérapeutique
- Une relation d'aide, ni de prise en charge
- Une relation de compassion, ni d'amour
- Une relation de médiation pour apaiser des conflits, des combats
- Une technique, une « méthode » : par exemple, la maïeutique n'est pas une méthode pour l'accompagnement et l'entretien d'explicitation n'est pas la seule source de l'entretien d'accompagnement

*- Ni une instrumentation de soi »*

*(Cahier des charges du diplôme p5)*

Si le coach a une intuition, il doit laisser le coaché faire son cheminement. Il n'y a pas de conseil en coaching. Le coaché doit pouvoir s'impliquer dans sa propre solution. Il apprend à pêcher sans recevoir de poisson et gagne ainsi en autonomie.

*« Préserve la question de l'énigme d'autrui : laisse cheminer le lien, ne donne pas une réponse qui étoufferait la question ; permet que la question concernant par exemple, le rôle de celui qui accompagne aussi bien que de l'entourage du coaché, soit soulevée parce que le coaché voudrait la mettre au travail, dans une tentative d'élucidation qui relève d'un travail essentiel de la pensée. Savoir rester dans une ambiguïté suffisante, proposer de l'indécidable, afin qu'une élaboration soit possible du côté du coaché. La liaison d'accompagnement suppose que la question « qui est l'autre ? » reste posée, qu'elle soit mise au travail, élaborée comme un objet transitionnel, contenue sans la résoudre »*

*(Cahier des charges du diplôme p15)*

Le coaching n'est pas non plus du mentoring. Le terme provient de l'odyssée, Mentor est le meilleur ami d'Ulysse et c'est lui qui accompagne son fils sur le chemin vers l'âge adulte jusqu'au moment où celui-ci aura la capacité de se prendre totalement en mains. En fait, les mentors sont des personnes plus âgées et plus expérimentées qui communiquent leur savoir faire professionnel à des personnes plus jeunes.

*« L'accompagnement exclut les situations qui appellent de la part de quelqu'un dont c'est la fonction statutaire, soit un enseignement, soit un conseil (au sens de donner un conseil) soit une guidance ou une conduite, [...] soit plus généralement une solution, une décision ou une expertise technique. ».* (Le Bouedec, G. et all. 2001, p133)

Le coaching n'est pas une thérapie même si l'on se retrouve dans une relation d'accompagnement avec un questionnement. Le coaching s'éloigne de la thérapie en ce sens qu'il ne s'adresse pas à des personnes présentant des troubles pathologiques.

*« Traite si nécessaire le refus de l'intervention. Quand l'accompagné, le coaché présente des problèmes privés, si le coach s'en rend compte lors du premier entretien il renvoie vers un thérapeute, s'il s'en rend compte en cours de coaching, il propose soit une thérapie en parallèle, soit de suspendre et de remettre à plus tard le coaching »*

*(Cahier des charges du diplôme p13)*

Dans la relation avec le coaché, je me suis souvent posé la question des limites. Il s'agit de penser les limites, c'est-à-dire pour le coach de développer une intelligence de la situation, une intelligence des limites.

*« L'accompagnant n'a ni un rôle d'expert, ni un rôle de guide, ni un rôle de conseiller. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire, ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire, même si c'est parce qu'il a ce «regard préalable (...) dans ce qui a encore à être et à se produire» (Liiceanu, 1994, p. 185) qu'il peut aider l'autre à se construire. Pour porter ce regard unique sur l'autre en devenir et en retour se faire simple miroir lui permettant de se deviner, de s'inventer et de se projeter, il convient de se placer à une juste distance. Cette même distance, qui dans toute relation que l'on veut de «confiance.» permet de se, « comprendre», sans toutefois se «confondre ».*  
(Beauvais, M. 2004, p8)

Un coach n'est certes pas un psychologue, un conseiller, ou un éducateur mais il ne doit pas pour autant rester dans une identité fermée, car sinon il entrerait dans l'exclusion.

*« Si je suis enseignant, je ne suis pas assistante sociale, si je suis infirmière, je ne suis pas médecin, mais néanmoins, dans mon acte même il y a des choses qui demandent une intelligence qui n'est pas fermée, enfermée. Savoir où je suis, savoir quelles sont mes frontières et comment je dialogue à partir des frontières. Mais si j'élimine, je supprime les frontières, où est ce qui "n'est pas" ? Où est "l'ennemi" ? On se structure toujours face à un "ennemi", en opposition avec ce que l'on ne veut pas être... Et, quand ce n'est pas un ennemi extérieur, c'est un ennemi intérieur! Alors où met-on les limites? Que fait-on de la tension d'être contre? Parce qu'on se construit aussi contre, on ne se construit pas seulement avec. Mais où est le contre si plus personne ne veut être contre? » (Wiel, G. La démarche d'accompagnement. Chappaz, G. (dir.), Accompagnement et formation. Marseille : Université de Provence et CRDP, Mireille Cifali, M. 1998, p 159)*

L'approche systémique montre qu'on ne peut pas raisonner sur un seul axe. L'acte professionnel quelle que soit la profession, mais surtout celle de coach, nous demande une identité ouverte tout en sachant où nous sommes.

Je vais articuler les contraires entre le cadre (notion de fermeture) et le processus (notion d'ouverture) afin de problématiser et dialectiser. Je veux montrer comment le coach peut, en situation, parce qu'il se trouve face à de l'imprévu, se détacher de la routine, aller au-delà, et avoir recours à des savoirs d'action particuliers (les habiletés), c'est-à-dire des ingéniosités de l'instant qui combinent la capacité à saisir l'occasion (l'intelligence du Kairos) et la ruse (la pensée Mètis), pour susciter et soutenir le coaché à élaborer son propre trajet vers le nouveau.

Ce portfolio s'inscrit dans une réflexion profonde menée cette année de formation sur ma pratique de coach et sur mes valeurs professionnelles. En effet, je n'ai jamais pris le temps d'analyser avec suffisamment de recul mon vécu professionnel. Cette année, j'ai trouvé des réponses en abordant les thèmes de l'accompagnement professionnel, du changement, de la découverte des modèles d'évaluation, de la pensée complexe.

## II. Traitement de la problématique

### a) Quelles limites dans le cadre ?

« *La puissance personnelle est d'autant plus forte qu'elle s'exerce à l'intérieur de limites connues et respectées* » (Université de la Sfcoach Délivré, F. juillet 2007)

La pratique du coaching renvoie nécessairement à certains moments aux figures du formateur, du conseiller, du thérapeute. Même si la demande qui lui est faite est souvent multiple, mal cernée ou ambiguë, on peut considérer que ne relèvent pas directement du coaching les demandes qui apparaissent principalement motivées par :

- Un besoin d'acquisition  
(Concerne le formateur)
- Une recherche d'expertise  
(Concerne l'expert)
- Une prédominance de souffrance psychique ou de troubles psychosomatiques  
(Concerne un psychothérapeute)

Ces différents cas ne sont pas exclusifs d'un recours au coaching, qui peut intervenir en parallèle (par exemple en complément de la formation), ou dans un second temps (par exemple après un premier travail de psychothérapie), mais ne constitue simplement pas le point d'entrée le mieux indiqué ni le plus urgent au regard de la problématique concernée. Plus généralement, on ne doit pas perdre de vue que le coaching ne repose sur aucune recette miraculeuse, et ne se veut en rien une thérapie de la réussite obligatoire et du bonheur garanti.

Il vise simplement à faciliter un individu, tel que son histoire le constitue, avec ses motivations, ses talents et ses vulnérabilités, à tracer au mieux son chemin, nécessairement unique et singulier, dans le monde tel qu'il est, avec ses possibilités, ses richesses, et ses contraintes.

### a) Quelles limites du coach en entreprise

François Delivré nous apporte une réflexion nouvelle sur les limites de notre métier de coach en entreprise.

« *C'est du coaching / ça n'est pas du coaching !* »  
(Université de la Sfcoach Délivré, F. juillet 2007)

Il est difficile en tant que coach de poser des limites, celles-ci sont en effet enfermantes, toutefois on peut en distinguer deux types :

#### 1. Les limites du métier de coach par rapport notamment aux autres métiers de la relation

La spécificité de notre métier de coach stipule que :

« *C'est l'autre qui a en lui les solutions à ses problèmes ou interrogations* »  
(Delivré, F. Juillet 2007)

En effet le coach n'apporte pas de solutions, c'est ce qui le distingue des autres métiers de la relation.

Dans le cadre d'un coaching, le coaché peut être amené à suivre une formation, pour agir de façon autonome dans son métier de manager, il a besoin de passer par une étape d'apprentissage des processus.

Parfois le coach peut être amené aussi à frôler la thérapie par exemple dans le cas d'un coaché qui fait preuve d'un excès de timidité ou d'orgueil.

« *Se vouloir thérapeute est tout à fait redoutable. Rien n'est plus dangereux que le mélange des scènes* » (Cifali, M. 1994, p.73)

On voit bien qu'il est difficile d'avoir des limites claires et bien définies pour le coach.

Je pense que le coaché doit chercher et trouver en lui toutes les options qu'il mettra en œuvre. Le coach doit cependant être conscient de ce qu'il fait, il doit définir les limites de son action et les respecter avec intelligence.

Sachant que « L'accompagnant n'a ni un rôle d'expert, ni un rôle de guide, ni un rôle de conseiller. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire »

(Beauvais, M. 2004 *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. Savoirs n°6 pp 99-115 (p107)*)

## 2. Les limites de nos interventions de coach notamment jusqu'où un coach peut il aller ? Quand doit-il s'arrêter ?

Jusqu'où aller avec le client en termes d'attitudes et de comportements limites. Voici une liste non exhaustive

- Toucher physiquement le client, parce que le coach a de bonnes raisons de penser que cela aiderait le client
- Aider un client contre son entreprise (ex harcèlement)
- Utiliser une nouvelle méthode sans vraiment la maîtriser (apprenti sorcier)
- Passer une partie de la séance à écouter le client hors contrat (par exemple, sur sa vie privée, ou son enfance)
- Ecorner la clause de confidentialité
- Envoyer le client chez un médecin
- Envoyer le client chez un thérapeute
- Travailler sans contrat
- Ne pas respecter les horaires de séance
- Analyser la personnalité d'un tiers dont nous parle le coaché
- Effectuer le diagnostic de l'entreprise où travaille le coaché

La question qui se pose est celle de l'intelligence des limites. Pour cela il nous faut définir le contenu, le sens et le processus de la limite

### 1. Le Contenu de la limite

L'étymologie du mot « Limites » vient du latin. Chez les romains, le « limes » était un système de fortification établi tout au long des frontières de l'empire qui marquait la frontière avec le monde barbare. La limite est donc le territoire c'est-à-dire l'ensemble des éléments connus qui se situent à l'intérieur de la limite.

Le « Petit Robert » rajoute que la limite est le « *point que ne peut ou ne doit pas dépasser une activité, une influence.* »

On distingue pour un coach plusieurs limites liées à son activité et correspondant chacune à plusieurs territoires.

- Le Territoire et les limites de la spécificité du coaching  
C'est d'aider l'autre à trouver ses propres solutions.

- Le Territoire et les limites du savoir faire du coach.

L'ICF a décrit un ensemble de « Core competencies » (cf. annexe 1). La SF Coach a développé récemment une réflexion sur les compétences professionnelles en coaching individuel (cf. annexe 2).

## 2. Le Sens de la limite

La fonction initiale de la limite n'est pas de limiter, mais de protéger.

Quelle est alors la fonction protectrice des limites professionnelles de notre métier de coach en entreprise ? Si j'envoie un coaché chez un psychothérapeute, je dois m'interroger sur le coté protecteur de mon intervention. Cette intervention protège elle le coaché (il prend conscience d'un état dangereux pour sa santé) ou bien me protège-t-elle moi coach ? (j'évite un accident avec le coaché qui a un état de santé dégradé)

*« Dans la grande majorité des cas, le sens des limites n'est donc pas un souci de morale ou de déontologie, mais une question « d'intelligence ». Dans la plupart des cas, respecter la déontologie n'est pas une question de morale, mais d'intelligence »  
(Delivré, F. Juillet 2007)*

## 3. Le Processus de la limite

Un processus d'autonomisation se produit lorsque le coach rencontre les limites fixées par son code de déontologie ou par son propre cadre éthique personnel.

1. Le coach dépendant par rapport à la limite cherche la sécurité à l'intérieur de ce qui lui a été indiqué par son code de déontologie, son superviseur. Il en a besoin pour se rassurer mais il devient assez vite conscient qu'il est assez facile dans le métier de coach de franchir certaines limites.

2. Le coach indépendant respecte les limites en fonction de leur sens. Il est conscient des conséquences pour lui ou le client s'il lui arrive de ne pas les respecter

*« Mon expérience et les nombreux témoignages professionnels que j'ai reçus me laissent penser que l'attitude actuelle de la moyenne des coachs face aux limites de notre métier, notamment déontologiques, c'est de se montrer « dépendant » en paroles, mais « indépendant » dans la pratique, en se donnant le droit de juger par soi-même du respect de cette limite ». (Delivré, F. Juillet 2007)*

En tant que coach, nous sommes appelés dans notre métier à définir des limites. Ce n'est pas seulement définir ce que sont les compétences du métier de coach ou les limites déontologiques de la profession, c'est surtout définir ce qui se fait ou ne se fait pas en séance et de le rappeler au contrat.

Beaucoup de coachs pensent être le garant du cadre et que celui-ci résout tous leurs problèmes. Le cadre délimite, borne l'intervention. Ces coachs là se situent dans la spatialisation, ils confondent le cadre de travail avec la carte d'un pays. Ils pensent que les coachés ont des limites et donc ils ne sont pas dans une relation éducative. Cependant le cadre est nécessaire mais il ne résout pas le problème des limites.

*« Poser un cadre ne permet pas d'éviter le problème des limites. Quand on a franchi le cadre avec quelqu'un, il ne suffit pas de rappeler le cadre. On est garant aussi du travail aux limites et donc de la confrontation, de la provocation. Les gens n'ont pas de limites (ni l'accompagné, ni l'accompagnateur attention), c'est la relation elle-même qui se permet d'explorer les limites. » (Vial, M. 2008).*

Le cadre sert à aller jusqu'au bout du supportable avec le coaché.

*« Quand le langage est investi de valeur, le mensonge, la polysémie, l'à peu près sont à l'œuvre mais comme autant d'épreuves pour parvenir à la vérité (jamais atteignable mais toujours recherchée) et à l'établissement de communications dans lesquelles les sujets se confrontent à leurs limites, à leur mort, comme à leur possibilité de création. » (Enriquez, E. 2003, p.11)*

Par exemple, le « parlé vrai » de Michel Foucault, la Parrhêsia comprend une dimension de risque pour celui qui l'énonce. La vérité, comme pratique, comme activité.

*« La limite fait partie de la chose, comme la peau du corps. Travailler aux limites : être sans cesse dans la possibilité de dérives. Nécessite le soupçon et l'autoévaluation. Propre à la relation éducative. A distinguer de bornes (qui délimite et enserme) et de frontière (qui ne se dépasse pas sans danger, sans payer une taxe, sans changer de pays). (Vial, M. vocabulaire, définition de la limite)*

Durant ce master, j'ai appris à utiliser le référentiel d'activité comme cadre du coach professionnel en individuel et notamment à pratiquer les compétences suivantes :

- Emission d'une offre de service professionnelle
- Création d'un espace de confiance, travail de la demande : enquête pour passer de la commande à la demande
- Construction du dispositif de l'intervention : Organisation de la rencontre dialogique avec l'accompagné
- Contractualiser, formaliser la commande pour expliciter au mieux les engagements réciproques
- Mise en place d'un espace de travail pour l'accompagné  
Utiliser les modalités de l'entretien individuel d'accompagnement  
Faire que l'accompagné problématise le changement
- Permettre le retour sur l'appris

## b) Quelles limites dans le processus ?

On distingue plusieurs processus dans l'accompagnement

- Le processus d'orientation par l'action et l'agir professionnel

Ce processus d'orientation par l'action remplace dans le coaching l'algorithme et sa résolution de problème ainsi que le processus de décision du guidage.

*« C'est le travail des valeurs en actes. C'est naviguer à l'estime : pas de relevé systématique, pas d'analyse qui détaillerait un à un les éléments, ni de diagnostic. D'emblée appréhender la hiérarchisation des blocs déjà valorisés dans la situation. Le monde n'est pas mis à plat, il est immédiatement pris dans des hiérarchies de valeurs. L'accompagnateur détecte des lectures de ces hiérarchies qu'il propose au travail de l'accompagné » (Vial, M. 2007, p202)*



- Le processus de référenciation

C'est l'utilisation par le coach de concepts clés sur lesquels il va s'appuyer. Pour cela le coach va faire référence aux textes des autres professionnels. Le coach ne va pas se référencer à un réel codé mais plutôt référencer sa pratique dans un agir professionnel.

*« La référence est avant tout le renvoi aux textes des autres dans un travail herméneutique inachevable » (Vial, M. 2007, p203)*

- Le processus de problématisation

*La problématique, une fois posée, doit être inscrite dans le vécu du sujet, elle devient alors un processus : la problématisation que le sujet va élaborer et qui va le construire » (Vial, M. 2001, p227)*

En situation de coaching il y a deux processus de problématisation Celui du coaché et celui du coach qui consiste à maintenir la problématisation du coaché.

Nicole Mencacci Caparros nous décrit l'indifférenciation et la différenciation question réponse en situation éducative ?

*« Accompagner au quotidien, c'est accompagner la question de l'énigme d'autrui, c'est-à-dire essentiellement ne pas en donner réponse qui étoufferait la question. Accompagner c'est permettre que cette question concernant celui qui accompagne, soit soulevée parce qu'elle fait problème et que la personne prise en charge voudrait la mettre au travail, dans une tentative d'élucidation qui relève d'un travail essentiel de la pensée. Accompagner c'est seulement autoriser cette démarche, la soutenir, voire la favoriser; cette démarche ne pourrait qu'être gênée ou brutalement interrompue, si l'autre (le soignant, le travailleur social, l'éducateur) tentait d'apporter la réponse en indiquant quelle est sa place, quelle est sa position dans l'échange, ce qu'il en est du problème qui se pose. Il faut au contraire pouvoir et savoir rester dans une ambiguïté suffisante, proposer de l'indécidable, afin qu'une élaboration soit possible du côté de la personne. » (Fustier, P. 2000, p119)*

Ces pratiques d'indifférenciation et de différenciation question réponse sont caractérisées dans le schéma suivant :

| Indifférenciation question réponse   | Différenciation question réponse  |
|--|---|
| Réponse contenue dans question   | Réponse maintenue hors question   |
| Question (s) dictée (s) par réponse  | Question source de réponse (s)  |
| Interrogation : instrument de guidage  | Question : puissance exploratoire génératrice d'une « pluralité d'alternatives »  |
| Projet du praticien : conduire, diriger les sujets vers la réponse « qu'il a en tête » selon une trajectoire conçue par lui                          | Projet du praticien : accompagner les apprenants pour qu'ils construisent eux-mêmes leurs propres cheminements  |
| Agir du praticien : il évite le désordre, tente d'aplanir les difficultés, rassemble les apprenants derrière la trajectoire qu'il construit pour eux | Agir du praticien : refuse d'induire la réponse, crée le désordre, ouvre et maintient un espace commun de confiance et de mise au travail, suscite la problématisation, organise un milieu pour l'étude |
| Logique apocritique (de réduction du questionnement)   | Logique problématologique (promotion du questionnement)   |
| Posture du praticien : guide   | Posture du praticien : accompagnateur   |
| Statuts des sujets : suiveurs  | Statuts des sujets : créateurs, avec accompagnement de l'enseignant, de leurs propres cheminements  |
| Une caractérisation des deux types de pratiques de questionnement identifiées  |   |

*Tableau 10 Une caractérisation des pratiques de différenciation et d'indifférenciation question réponse « Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante » (Caparros Mencacci, N. 2003, p 123)*

En tant que coach, je recherche la différenciation question réponse.  
*« D'abord parler sur les possibles entrevus chez l'autre (ou chez soi). Questionner et faire question, ne pas interroger: Intervenir sous forme de questions dont on n'attend pas forcément la réponse, sachant que "la pertinence de la question importe plus que la complétude de la réponse" (Vial, M.2001, p 133)*

On distingue deux types de problèmes : les problèmes à résoudre et les problèmes à élucider.

|   |  |
|---|--|
| Problème à réponse apocritique<br>Problème à résoudre   | Problème à réponse problématologique<br>Problème à élucider  |
| La ou les réponses préexistent au sujet : le praticien peut la (les) déterminer                         | La réponse ne préexiste pas au sujet : le praticien ne peut la prédéterminer entièrement   |
| La réponse est une solution qui clôt le questionnement relatif à la question posée                      | La réponse est la mise en forme d'un parcours : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans lequel subsiste un questionnement</li> <li>- Qui présente l'avancée d'un questionnement</li> </ul> |
| Problématicité close  | Problématicité maintenue   |
| Réponse atemporelle transcendante   | Réponse immanente au sujet, portant sa signature   |
| La zone de validité de la réponse est strictement déterminée : la réponse peut être vraie ou fausse     | La zone de validité de la réponse ne peut être strictement déterminée : la réponse ne peut être inscrite dans le vrai ou dans le faux  |
| La situation problématique est entièrement descriptive à l'aide d'un nombre fini de paramètres discrets | Il n'y a pas de corps de savoir définitivement reconnu et accepté qui permette de décrire entièrement la situation à l'aide d'un nombre fini de paramètres discrets                              |
| Situation problématique fermée  | Situation problématique ouverte  |

*Tableau 11 Une caractérisation problématologique*

*« Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante » (Caparros Mencacci, N. 2003, p 128)*

*« Problématiser, c'est d'abord s'attacher à poser le problème, à le construire de différentes manières, à l'étoffer, à mettre en dialectique ses éléments pour se l'approprier car un problème, bien posé dit on, est à moitié résolu ; et surtout il est devenu le propre de celui qui l'a posé ; c'est parce qu'il se l'est posé dans son langage que l'élève pourra le résoudre dans sa logique qui est celle de l'apprentissage » (Abrecht, Y 1991, p 48)*

Avant d'entrer dans ce master, j'étais plutôt dans la problématique, le problème à résoudre depuis, j'ai découvert la problématologie et je suis entré dans l'élucidation du problème.

« *Problème à élucider La réponse ne préexiste pas à l'accompagné : l'accompagnateur ne peut la prédéterminer entièrement. La réponse est la mise en forme d'un parcours :*  
 - dans lequel subsiste un questionnement,  
 - qui présente des questions nouvelles.

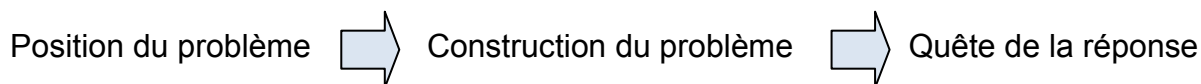
*La réponse est immanente à l'accompagné: elle porte sa signature. »*

*(Vial, M.2005. L'accompagnement professionnel et l'évaluation de situations complexes. Conférence à L'Ecole supérieure de l'Education nationale, 23 janvier, Poitiers)*

« *Il ya un art des questions qui consiste à poser et à construire des problèmes, et un art des réponses qui revient à inventer des solutions. L'un relève d'une logique de sens, l'autre d'une logique de la vérité. Chaque niveau enveloppe bien une sorte de savoir, mais comprendre ou construire un problème est tout à fait différent d'en connaître la solution. »*  
*(Fabre, M. 1999, p 33)*

Nicole Caparros Mencacci nous propose de remplacer la résolution de problème dans le schéma de Fabre par la quête de la réponse

Il s'ensuit le schéma suivant du processus de problématisation :



| Position                                   | Construction   | Quête de la réponse   |
|--|--|---|
| - Avoir conscience d'un problème           | - Ajournement de la quête de la réponse<br>- Centration sur la compréhension du problème, sur la définition, la détermination des données, conditions, enjeux, circonstances : discussion, argumentation | Mouvement visant à produire un énoncé qui stoppe le questionnement ou qui constitue une avancée contenant une transformation de ce questionnement |
| - Constatation d'un désaccord sur un sujet | - Mise en œuvre de mouvements heuristiques<br>- Apparition de l'idée permettant le passage de l'ancien vers le nouveau   | Reconstitution après coup (avec transformation) d'un cheminement vers la réponse, de manière à le rendre intelligible à autrui :                  |
| - Appropriation d'une énigme               | - Analogies, intuition<br>Moments d'invention  | constitution de trajectoire   |

*Tableau 12 : Des repères pour distinguer les différentes dimensions du processus de problématisation « Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante »*  
*(Caparros Mencacci, N. 2003, p 129)*

Tout d'abord il est utile de préciser que dans l'accompagnement, la relation éducative est un travail aux limites « *Travailler avec ses limites (et non pas des frontières), travailler aux limites de la relation éducative, pour une éthique de la relation* » *Accompagnement professionnel (Vial M. 2007, p285).*

Il est important pour le coach de savoir pendant l'intervention à quoi il se réfère, si ce qu'il fait est bien ce qu'il doit faire et dans quel cadre il évolue.

Le coach doit « *Jouer sa posture professionnelle* » (Vial, M, 2008)

| Posture professionnelle du coach  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accepter l'hypothèse des logiques de l'évaluation</li><li>▪ Se situer dans la logique de l'accompagnement en gardant un horizon de contrôle de l'institution</li><li>▪ L'accompagnateur s'étaye aux figures de compagnon de route :<ul style="list-style-type: none"><li>- Personne ressource</li><li>- Clinicien compréhensif</li><li>- Ami critique</li><li>- Questionneur</li><li>- Tiers de passage qui n'a pas la réponse à la place de l'autre</li><li>- Accepter l'hypothèse de l'inconscient au travail</li></ul></li><li>▪ Ne pas porter de jugement</li><li>▪ Créer un espace de confiance</li><li>▪ Faire un pari sur l'imprévu</li><li>▪ Parier sur les possibles de l'autre</li><li>▪ Faire avec des fragments (faire le deuil de la totalité)</li></ul> |

« *La limite n'est certes pas seulement le contour et le cadre, n'est pas seulement le lieu où quelque chose s'arrête. La limite signifie ce par quoi quelque chose est rassemblé dans ce qu'elle a de propre* ». (Heidegger, cité par Paul, M. 2004, p.235)

On peut donc dire que la relation éducative n'a pas de limites et qu'on n'y travaille pas dans des limites car sinon on parlerait de territoire et de spatialisation de la relation.

Si on prend l'exemple de Vitgostky et de sa zone proximale de développement (ZPD)

« *Qui veut que s'il y a trop d'écart entre ce que je propose et ce que peut faire l'autre, l'autre que je veux étayer bloque et n'apprend pas : c'est pensé la plupart du temps comme une limite de mon action sur lui : une borne existe, une frontière que je ne peux pas dépasser. Alors je vais faire un diagnostic et rester dans la limite que j'aurai trouvée chez lui* » (Vial, M, 2008)

On peut alors en conclure que j'ai spatialisé mon action et que je vais pouvoir travailler et « guider » mon coaché dans des limites.

Or, en tant que coach, travailler aux limites « *c'est travailler avec les limites, y aller, y être, en permanence : il n'y a rien d'autre que des limites avec lesquelles il faut faire. Le risque est permanent* » (Vial, M, 2008)

En fait c'est la relation elle même qui va construire ses limites.

Le coach en action qui travaille aux limites va les dépasser sans s'en apercevoir ou bien il va s'en apercevoir une fois qu'il l'aura fait et il orientera son questionnement en fonction.

« *Travailler aux limites, c'est partir et préserver l'autonomie de l'autre tandis que borner son action, c'est à priori décréter que je n'irai pas plus loin* » (Vial, M, 2008).

Il en va de même avec le code de déontologie du coach qui prône des principes sur la morale du métier (respect de l'autre, confidentialité). Cela ne suffit pas en relation éducative car ces principes peuvent toujours être remis en cause.

(Ex, le respect de l'autre ne peut pas être clairement délimité avant qu'on ne commence une relation, en effet un geste qui peut paraître irrespectueux avec l'un ne le sera pas avec l'autre)

Le coach doit se représenter la relation éducative comme étant un travail aux limites et non pas un travail dans les limites. Pour cela il devra faire appel à diverses habiletés et ingéniosités.

Deux problématiques s'articulent alors pour le coach

| Le pouvoir   | Le changement de l'autre  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'autorité reconnue</li> <li>▪ L'autoritarisme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il ne peut y avoir de changement que si on accepte le non changement</li> <li>▪ Pour pouvoir penser le changement, il faut penser le non changement.</li> <li>▪ Si on n'a rien de stable, on n'a rien à changer</li> </ul> |

« *Pour qu'on puisse avoir l'expérience du changement, il faut qu'il y ait des choses qui reviennent à l'identique : une structure, des bases, des fondements, et même jusqu'à des routines, des prototypes. C'est bien parce qu'il y a ces choses là et la répétition, qu'on pourra voir du changement, qu'on pourra avoir du changement. Il n'y a pas de choix à faire, le changement et son contraire, c'est la même problématique* » (Vial, M, 2008).

### c) Les dérives du coaching

« *Cet exercice d'un pouvoir sans partage et sans garde-fou, les métiers d'éduquer, de gouverner et de soigner se les partagent. C'est en quoi ils se ressemblent, et c'est en quoi ils ont la nécessité d'une éthique.* » (Cifali, M. 1994, p.204)

La confusion autour du coaching ne porte pas seulement sur sa définition, elle peut aussi porter sur sa nature. L'amalgame entre coaching et développement personnel est fréquent. Dans la pratique, on doit distinguer un équilibre entre un coaching qui serait axé sur le développement personnel du coaché et un coaching qui serait axé sur le développement professionnel du coaché.

Dans le premier cas, on peut parler de démarche de développement personnel telle qu'elle se pratique dans le domaine privé, dans le deuxième cas, le coaching s'apparenterait alors à une prestation de type bilan de compétences, ou encore de formation individuelle. En fait le coaching, en tant que pratique d'accompagnement est à la croisée de ces chemins entre développement de la personne et développement professionnel. Enfin, si le coaching travaille au développement de la personne cela ne permet pas pour autant son assimilation à ce que l'on appelle « Développement personnel ».

*« Outre la dérive thérapeutique, fort connue, le coach a intérêt à être alerté sur la dérive comportementaliste (tout voir, tout montrer, réduction au visible, au mesurable, au testable) et la dérive fonctionnaliste (obsession de la performance, réduction de la personne à ses fonctions professionnelles) qui conduisent à multiplier les grilles, les classifications, les nosographies qui fixent la personne dans un état, dans un diagnostic, un bilan, quitte ensuite à lui enjoindre d'en sortir à l'aide d'une seconde série d'outils, dans la confusion entre l'étaillage et l'instrumentation de soi. A l'inverse, la dérive magique consisterait à attendre que le changement se développe de lui-même, grâce à des rituels correctement accomplis, comme dans certaines thérapies systémiques » (Cahier des charges p17)*

Dans le cadre du champ professionnel, le coaching repose sur des spécificités qui en fondent sa nature, en particulier, la demande, dont l'enjeu est fondamental par sa mise au travail tout au long de la démarche. Le coaching dont la demande s'inscrit dans le champ professionnel ne peut perdre de vue « l'organisation » (avoir toujours un horizon de contrôle) sans laquelle, il n'y aurait pas de cadre.

*« En définissant l'objet du coaching comme l'accompagnement d'une personne, d'une équipe dans le cadre d'une demande s'inscrivant dans le champ professionnel, le coach trouve « sa place » parmi les différentes figures de l'intervenant en organisation : le consultant, l'expert, le formateur en particulier. Aussi, s'engager dans une pratique de l'accompagnement en posture de coach requiert une expérience du monde des organisations, un ensemble de connaissances allant des sciences sociales à celles de la gestion et du management, d'avoir muri son projet d'accompagnant, d'avoir interrogé ce qui est en jeu pour l'accompagnant lui-même dans cette pratique, d'avoir « fait quelque chose » de ce qui lui est arrivé dans la vie... » (Bigot, P. Novembre 2007 Rives et dérives du coaching)*

On distingue principalement deux dérives chez le coach :

La réflexion des coaches sur leur pratique mentionne ces dangers : *« Le coaching risque « d'abord une dérive commerciale [...] puis une dérive sectaire [...] une dérive de la confusion des pratiques [...] par manque d'éthique [...] par manque de compétence [...] un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques » ; « Abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en mettant des chartes et en faisant des efforts de clarification. » (Vial, M. Le livre noir des coaches ? Lecture de L'empire des coaches, une nouvelle forme de contrôle social, de Gori R. et Le Coz P. 2006 , Paris : Albin Michel)*

#### ▪ La dérive commerciale

- Un coaching entre deux managers de même niveau hiérarchique ou bien celui que l'on nomme le manager coach qui est contraire à l'esprit du coaching car il subsiste un lien de subordination entre ces deux notions.

- Ce que l'on appelle le mentoring n'est pas du coaching : On en trouve même des traces dans la mythologie grecque. Le terme renvoie à la relation entre deux personnes, une menta ou un mentor personne d'expérience ayant une position respectée et une jeune mentee, qui souhaite élargir ses expériences et son réseau

personnel. Il s'agit d'une relation de conseil et de soutien, ainsi que d'un processus d'échanges.

- Le tutorat qui vise le transfert d'un savoir et d'un savoir-faire d'un collaborateur chevronné vers un jeune salarié qui intègre l'organisation. Il s'agit de rendre le nouveau venu plus rapidement opérationnel et de renforcer la culture

- Une focalisation excessive sur la performance, la gestion de soi. La priorité est donnée au résultat et conditionne la personne vers les résultats attendus (Grilles de lecture, outils d'analyse, tests) Celui qui disparaît, dans cette dérive, c'est le sujet.

#### ▪ La dérive sectaire

- La dérive magique qui consiste à résoudre les problèmes des coachés comme par magie, il suffit de croire et de vouloir très fort le changement pour qu'il se produise. La personne coachée pour accélérer ce changement devra alors s'astreindre, avec application, à quelques rituels.

- La dérive comportementaliste qui consiste à simplifier à outrance ce qui relève de la complexité. Il n'existe que ce qui est observable. L'enjeu c'est l'adaptation, car un sujet adapté est un sujet heureux.

- La dérive thérapeutique qui peut résulter d'une demande de thérapie masquée en demande de coaching, d'un cadre d'intervention pas suffisamment explicite, d'un professionnel qui repère mal le champ de son intervention

*« Le coach est soumis à deux tentations : devenir un conseiller occulte masqué ou un thérapeute déguisé » (Forestier, G. revue Grands Repères, p126)*

Un repère d'importance a été donné pour faire face à ces dérives :

*L'attitude « consiste à voir chez le manager, ou l'équipe que l'on accompagne, des sujets en croissance avant de voir des objets de production. ». (Lenhardt, V. 2002, p51)*

Comme pour tous les métiers de la relation et de la pratique sociale, le coach professionnel doit avoir une position éthique. Elle ne se réduit pas uniquement à la référence à un code de déontologie. Cependant l'engagement sur un code de déontologie est une des composantes du professionnalisme de l'accompagnant en posture de coach.

Je vais essayer de penser mes limites c'est à dire de développer une intelligence de la situation, une intelligence des limites. Je vais aussi centrer ma réflexion sur les « Habiletés » du coach, ces compétences qui relèvent de deux grands types de pensée.

#### d) La Pensée Mètis (la ruse)

Marcel Destienne et Jean-Pierre Vernant la définissent comme suit :  
*« La Mètis est une forme d'intelligence et de pensée, un mode de connaître ; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attente vigilante, le sens de l'opportunité ; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux » (Destienne, M. et Vernant, JP 1974, p10)*



Métis est une Océanide, fille d'Océan (Océanos) et de Téthys. Elle est une déesse qui fait partie de la mythologie grecque. Métis est la déesse de la prudence, de la ruse et de l'intelligence. On dit qu'elle est la première épouse de Zeus. Alors qu'elle était enceinte, Zeus l'amena à l'écart et l'avalala. Ainsi se termina la vie de Métis. Plus tard il fut pris de violents maux de tête. Hermès vint à son secours et persuada Héphaïstos le dieu forgeron, de lui ouvrir le crâne avec une hache. Ainsi, du crâne de Zeus, naquit la déesse Athéna fille de Métis.

Métis se différencie totalement de ses géniteurs, des incarnations des forces naturelles destructrices, et ce par sa qualité première homonyme : la métis. En effet, cette déesse est l'incarnation d'une qualité chère aux Grecs de l'Antiquité, que l'on peut désigner comme l'intelligence pratique ou encore l'ingéniosité rusée. La métis est un trait de caractère commun à la plupart des héros de la mythologie grecque : elle renvoie au fait qu'une personne arrive à se tirer d'une situation périlleuse, où son issue ne peut être que fatale, et ce grâce à ce qu'il a sous la main.

Son plus grand ambassadeur est Ulysse, dont le cheval de Troie en est l'illustre représentation, le symbole.

*« La métis est elle même une puissance de ruse et de tromperie. Elle agit par déguisement. Pour duper sa victime elle emprunte une forme qui masque, au lieu de le révéler, son être véritable. En elle l'apparence et la réalité, dédoublées, s'opposent comme deux formes contraires, produisant un effet d'illusion, apâté, qui induit l'adversaire en erreur et le laisse, en face de sa défaite, aussi éberlué que devant les sortilèges d'un magicien. »* (Destienne, M. et Vernant, JP. 1974, p29)

En coaching, la pensée Mètis consiste à engager l'autre sur une fausse piste dans une intention précise, à provoquer l'attente de quelque chose, alors qu'une autre chose surgit. Elle évoque la capacité à mobiliser son intelligence créative, la capacité à prendre des décisions et d'utiliser la ruse pour accompagner sans le montrer ouvertement. C'est la combinaison du flair, de la sagacité, de la souplesse d'esprit, de la feinte, du sens de l'opportunité, de la ruse acquise par l'expérience et qui permet l'efficacité. *« C'est une pratique qui ne se soucie pas, [...], d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche. C'est l'intelligence engagée dans la pratique qui domine les obstacles en rusant ».* (Caparros-Mencacci, N.2003)

La pensée Mètis est le contraire de la pensée par objectif qui est née aux états unis pendant la guerre. Cette pensée par objectifs est sans cesse axée sur la maîtrise des situations où le sujet se situe en permanence dans une logique rationnelle. La pensée par objectif est de nos jours largement utilisée par un bon nombre de coach axé sur la performance et le toujours plus de résultats dans l'entreprise.

La pensée Mètis manifeste sa polymorphie *« c'est par la capacité de revêtir toutes les formes sans rester prisonnier d'aucune qui se définit chez [...] l'homme aux mille tours, une métis dont la souplesse ne paraît pas se plier aux circonstances que pour les dominer plus sûrement »* (Destienne, M. et Vernant, JP. 1974, p49)

*« La pensée Mètis permet de traiter sous un même jet de parole et de mettre en réseau, des niveaux apparemment hétérogènes mais entrelacés »* (Caparros-Mencacci, N. 2003, p 188)

|  |
|--|
| Ensemble complexe et cohérent d'attitudes mentales et de comportements intellectuels. Forme d'intelligence engagée dans la pratique, affrontée à des obstacles qu'il faut dominer en rusant, pour obtenir le succès dans divers domaines de l'action |
| Combinaison de flair, sagacité, prévision, souplesse d'esprit, feinte, débrouillardises, attention vigilante, sens de l'opportunité  |
| Tours de mains, adresse, stratagèmes, expédients, ruses  |
| Relève de l'expérience longuement acquise. Efficacité  |
| Opère dans les domaines du devenir, du multiple, de l'instable, de l'illimité, de l'opinion biaisée et flottante   |
| Apparaît « en creux » immergée dans une pratique qui ne se soucie à aucun moment, alors qu'elle l'utilise, d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche   |

Tableau 13 : Une caractérisation de la pensée mètis, d'après les travaux détiénne & Vernant (Caparros-Mencacci, N.2003, p 136)

En tant que coach, il m'arrive souvent d'utiliser la ruse avec mon coaché. C'est sans volonté de nuire mais uniquement pour obtenir un changement, une avancée. La pensée Mètis ouvre des pistes pour comprendre l'intelligence des situations. Par exemple, je pratique la différenciation question réponse car je sens l'importance de ne pas donner la réponse ce qui entrainera chez le coaché, une recherche, un espace de créativité. J'utilise aussi la surprise et le jeu dans mes séances

En tenant compte « du tableau 25 des éléments de caractérisation de mètis d'après la thèse de Nicole Caparros-Mencacci en 2003 p 203, » on peut décrire comme manifestations de la pensée Mètis chez le coach :

- La création de la surprise

Faire survenir un moment de déséquilibre par la création d'un écart entre ce que le sujet attend et ce qui se produit dans la réalité.

- Le manquement

C'est-à-dire ne pas être exactement là où on est attendu, mais juste à coté.

- Le refusement

C'est le refus de donner des conseils, d'apporter les solutions

- L'invention de Poros

C'est le stratagème, l'astuce que l'on découvre pour se sortir d'une aporie (en grec aporia, absence de passage, difficulté, embarras)

- Le déguisement

C'est la capacité de changer de visage, de se masquer dans une intention précise

- La polymorphie

C'est par la capacité de revêtir toutes les formes sans rester prisonnier d'aucune et ceci dans une intention précise.

- La bigarrure

C'est la capacité d'agir simultanément sur des plans différents de la réalité

En coaching la pensée Mètis pourrait se dévoiler ainsi :

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Mobiliser son intelligence créatrice  | Combinaison du flair, de la sagacité, de la souplesse d'esprit  |
| Utilisation de la ruse                | <p>Feinte, sens de l'opportunité, de la ruse acquise par l'expérience.</p> <p>Consiste à engager l'autre sur une fausse piste, dans une intention précise, à provoquer l'attente de quelque chose, alors qu'une autre chose surgit.</p> <p>Exemples de ruses</p> <p>Déstabilisation nécessaire à l'expression de questionnements</p> <p>Espace de possible création, de dépassement et de jeu, ...</p> <p>Tromper l'attente, fait défaut, devient insaisissable</p> <p>Duplicité (se donner pour autre que ce que l'on est)</p> <p>Souplesse, métamorphoses, insaisissabilité</p> <p>Se retire du devant de la scène</p> <p>Fomentation de la crise</p> |
| Efficacité                            | <p>C'est une pratique qui ne se soucie d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche.</p> <p>C'est l'intelligence engagée dans la pratique</p>  |
| Mise en réseau de niveaux hétérogènes | Permet de traiter sous un même jet de parole et de mettre en réseau, des niveaux apparemment hétérogènes mais entrelacés  |

La mètis est pertinente au champ de l'intervention du coach

*« La mètis préside à toutes les activités où l'homme doit apprendre à manœuvrer des forces hostiles, trop puissantes pour être directement contrôlées, mais qu'on peut utiliser en dépit d'elles, sans jamais les affronter de face, pour faire aboutir par un biais imprévu le projet qu'on a médité », (Destienne, M. et Vernant, JP. 1974, p57)*

Cela peut se comprendre car la mètis, ou l'intelligence des situations, n'est ni enseignable ni mesurable. Elle ne relève pas de la théorie modélisable. Elle n'est donc pas rassurante. Pourtant, elle prime sur la pratique du coach, car, sans mètis il n'a aucune chance d'accompagner le coaché dans son changement. Rappelons-le, l'un des critères du changement c'est de percevoir dans le « réel » les facteurs opportuns qu'il est possible de saisir pour s'y appuyer afin de les faire croître pour les porter à leur plein effet. Je dirais qu'un coach sans mètis ou dans l'incapacité d'y recourir serait tellement dépendant de ses outils ou de ses idées qu'il serait rapidement à court de questionnement visant à ouvrir un champ des possibles.

| La pensée par objectif  | La pensée mètis  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Efficacité<br/>Performance<br/>Maitrise des situations<br/>Cible à atteindre<br/>Objectif à détruire<br/>Rationalisation des pratiques<br/>Finalisation des conduites<br/>Mise en trajectoire<br/>Atteinte des objectifs<br/>Aplanissement des difficultés<br/>Logique rationnelle et rationalisante<br/>Conservation du cap<br/>Conformisation aux règles</p> | <p style="text-align: center;">La souplesse d'esprit<br/>La sagacité<br/>La dextérité<br/>La pénétration de l'esprit<br/>La sûreté du coup d'œil<br/>La feinte<br/>La prévision et l'anticipation<br/>La conscience de soi<br/>La perception du mouvement<br/>La perception de « soi » dans le mouvement<br/>La perception de l'espace<br/>La souplesse du temps</p> |

En pratique :

Utiliser et faire preuve de mètis, c'est arrêter de demander au coaché comment il se sent, au sens de le centrer sur lui-même, mais plutôt de lui demander : « qu'est-ce qui autour de toi te permettrait de » ou « comment à partir de ce que tu as ou sais faire ou être, pourrais-tu « prendre appui sur » ou aborder la chose de biais ? » « En quoi cette situation devient-elle pour toi une opportunité ? » plutôt que « comment peux-tu gérer cette situation pour te sentir mieux... ? » Faire preuve de mètis, c'est quitter le soi et son idée pour préférer le réel et le regard sans idée contenu dans les situations. Faire preuve de mètis c'est quitter la psyché pour favoriser le mouvement dans l'action. En cela, la mètis reste, le talent naturel du coach indémontrable autrement que dans l'action ou la situation.

[Quelques courtes questions adressées à un coaché qui utilisent la mètis :](#)

- Comment dans cette situation peux-tu trouver un biais qui te conduise à un résultat de qualité pour toi ?
- Quels critères te permettraient d'appréhender dans une situation, les éléments pour rebondir ?
- Comment pourrais-tu t'y prendre autrement pour faire moins d'effort ?
- Comment pourrais-tu t'y prendre pour réaliser « plus » avec plus d'économie (personnelle/opérationnelle) ?
- Qu'est-ce qui dans ton environnement peut te donner des éléments fiables pour décider ?

[Quelques conditions pour que le coach puisse développer sa mètis :](#)

- Arrêter de « comprendre » (savoir), mais préférer « appréhender » (sentir)
- Arrêter de traduire ce qu'il voit par des outils à utiliser (test de personnalité)
- Favoriser l'action opportune plutôt que l'analyse et l'explication (traduire pour agir)

- Quitter son soi pour le monde (favoriser la rencontre avec les choses plutôt qu'avec les idées de la psyché)
- S'autoriser à être autre-chose qu'un modèle normé et protocolé
- Apprendre à se mouvoir, c'est-à-dire saisir le sens du mouvement en situation
- Réaliser un retour-réflexif pour identifier les récits de vie où, sans le savoir il a fait preuve de mètis.

Cela pose la question de savoir ce que le coach a tiré comme enseignement de son histoire de vie. Aujourd'hui, pour être coach, il faut avoir des connaissances en psychologie, faire un travail sur soi, avoir des compétences de type écoute, apprendre à apprendre, accompagner le coaché etc. Si ces idées peuvent être mises à l'épreuve le moment venu, dans l'instant, il est souhaitable d'utiliser la mètis pour appréhender le coaching.

La Mètis est en lien également avec la Parrhêsia. La traduction de Parrhêsia est le dire vrai. Le dire vrai, de dire la vérité. Foucault parle de franc parlé. On pourrait dire que le contraire de la Parrhêsia est la flatterie, voire la séduction. C'est bien que dans le dire vrai, il n'est pas question de rentrer dans le désir de l'autre mais de dire ce qui est vrai pour soi dans cette fidélité. Dans l'accompagnement de l'autre, il convient donc d'être attentif à ce qui se déploie là dans cette singularité de la situation, dans l'étonnement de la nouveauté de chaque situation. Mais dire ce qui est vrai pour soi ce n'est pas pour autant dire tout et n'importe comment. Pour le dire vite le Kairos est le moment opportun. C'est le moment où l'on pense à juste titre que la personne est disponible pour entendre ce qui doit être dit. En effet le dire vrai implique que celui qui dit prend le risque de dire ce que l'autre ne veut pas entendre donc prend le risque de la crise et du rejet.

## e) La Pensée Kairos (l'intelligence qui se joue dans l'instant)

« Kairos est « le plus jeune fils de Zeus » (Trédé, 1992, p 51). Certaines des représentations qui en sont parvenues aux hellénistes montrent un jeune homme « fendant l'air dans une course ailée, une mèche de cheveu retombant sur le front mais l'arrière de la tête complètement chauve » (ibid., p 19), tenant de plus à la main une balance qu'il observe attention pour voir de quel côté elle penche. D'autres le figurent avec « dans sa main droite un rasoir effilé » (ibid., p 51-52). (Caparros-Mencacci, N.2003, p136)

### Quelques traits du Kairos

|  |
|--|
| Type d'intelligence portant sur le contingent et qui permet à l'action humaine de s'exercer dans des circonstances indéfiniment variées                      |
| S'impose dans des situations complexes. Efficacité de l'action   |
| Occasion favorable, ne prévient pas, mais au contraire se déchiffre, se lit dans l'actualité de l'instant  |
| Intelligence de ce qui se joue sur le moment, de l'à propos, de ce qui est décisif, qui change la destinée.  |
| Aptitude assez impalpable à faire féconder en soi la rencontre de deux dimensions polairement opposées du rapport du savoir au temps                         |
| Suppose des choix ciblés d'attention, de vigilance, de rapports préférentiels aux autres, des habiletés mémorisées, des procédés : s'appuie sur l'expérience |
| Implique un débat de soi avec des valeurs, une « dramatique d'usage de soi »   |

Tableau 14 : Une première caractérisation de l'intelligence du Kairos, à partir des travaux de Trédé (1992) et Schwartz (2000) (Caparros-Mencacci, N.2003, p138)

La pensée Kairos est le contraire de la pensée rationnelle. Le rationnel n'est il pas par essence le domaine de ce qui est déductif ? Le rationnel nous renvoie, comme on peut le voir dans l'étymologie du terme raison, "ratio" (calcul), au domaine de la pure cohérence, du maîtrisable, de l'intelligible. C'est ce qui peut être expliqué, mis en rapport, ce dont on peut assigner les raisons. Nous sommes ici dans ce qui est clair et transparent à l'homme.

En coaching Le Kairos pourrait se dévoiler ainsi :

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Intelligence de l'instant | Savoir l'occasion favorable exige rapidité, acuité d'un coup d'œil tendu vers l'avenir    |
| Saisir l'occasion         | De ce qui est décisif, de ce qui change le cours du problème                              |
| Irréversible              | « Point critique qui décide et qui tranche » avec l'idée de « coupure, tranchant »        |
| Pour quoi ?               | La décision à prendre sur le fil du rasoir, les pièges à éviter, les pistes à privilégier |

Tout comme la Mètis, le Kairos fait partie des nécessaires compétences du coach.

Le Kairos c'est l'intelligence de l'instant. C'est l'intelligence de ce qui se joue dans l'instant, de ce qui est décisif, de ce qui change le cours du problème où tout le Soi concourt à inventer le jeu à mener, la ruse à utiliser, la décision à prendre sur le fil du rasoir, les pièges à éviter, les pistes à privilégier. Le Kairos s'impose dans les situations complexes.

« [...] c'est un temps agi, le temps de l'opportunité à saisir, du Kairos, » (Vernant-P, 1965, *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris, Maspero, t. II p. 59.) Le Kairos relève aussi du « point critique qui décide et qui tranche » avec l'idée de « coupure, tranchant », irréversibilité. (Schwartz 2000, p 44). Le Kairos apparaît comme le point de jonction dialectique de deux durées : la longue maturation du passé et le surgissement de la crise qui exige rapidité, acuité d'un coup d'œil tendu vers l'avenir (Trédé). (Caparros-Mencacci, 2003, p 237) L'intelligence du Kairos est celle de ce moment critique, où, à partir de signaux d'alerte, sont re-posées et débattus les fondements, les normes de situations, en vue d'une décision d'agir. (Caparros-Mencacci, N. 2003, p 201)

Cette compétence, à savoir agir en situation, relève de deux grands types de pensées pour agir : les « habiletés prudentes » et les « tours habiles ». Les tours habiles sont une manifestation de la pensée Mètis, c'est-à-dire de la ruse, laquelle consiste à engager l'autre sur une fausse piste dans une intention précise, à provoquer chez lui une attente, en lui donnant des indices, en lui faisant espérer quelque chose, alors qu'une autre surgit. Les « habiletés prudentes » quand à elles, relèvent de l'intelligence du Kairos, c'est-à-dire l'intelligence de ce qui se joue dans l'instant, de ce qui est décisif, de ce qui est à même de changer le cours de l'intervention.

Dans sa thèse en 2003, Mencacci s'est intéressée de près aux « habiletés » et a montré comment le praticien peut, en situation, parce qu'il se trouve face à de l'imprévu, se détacher du prescrit, aller au-delà, et avoir recours à des ingéniosités qui combinent la capacité à saisir l'occasion (l'intelligence du Kairos) et la ruse (la pensée Mètis): « Kairos, composante de l'intelligence pratique, elle précède la pensée mètis, l'oriente, lui ouvre des champs pour l'agir : c'est l'invention du jeu à mener. » . (Caparros-Mencacci, N. 2003, p484)

Je prends pour exemple pour illustrer la pensée Kairos, une séance de coaching avec une chef de service de l'Université de Saint Jérôme nommé Jacqueline.

- C(Coach) *Quels sont vos rapports professionnels avec votre supérieur hiérarchique ?*
- J(Jacqueline) *Ils sont très bon y compris avec le doyen de l'université qui m'apprécie beaucoup*
- C) *Vous arrive il de refuser quelque chose à votre supérieur ?*
- J) *Ah ça jamais ça n'arrivera ?*
- C) *Y a-t-il eu dernièrement des situations où vous auriez souhaitez dire non à votre responsable ?*
- J) *En fait tous les mardis après midi je suis des cours d'anglais organisé par l'université de Provence à St Charles et mardi dernier il m'a demandé d'être dans son bureau à 15h00 et je n'ai pas osé dire non.*
- C) *Si vous aviez dit non, quelles conséquences cela aurait pu avoir sur vous ?*
- J) *Je ne sais pas (elle rougit fortement, je la sens troublée)*

J'ai recours à cet instant précis à l'intelligence du Kairos, à l'intelligence de l'instant. Je saisis l'occasion de ce qui est décisif, de ce qui change le cours de la problématique.

- C) *Vous est il arrivé dans votre passé de vivre des moments semblables ?  
(J'utilise la Mètis)*
- J) *Silence*
- C) *Silence*
- J) *Mon père*
- C) *Voulez vous qu'on en parle ?*
- J) *Mon père était très autoritaire, il m'a donné une éducation très stricte, sévère pleine de règles et d'interdits*
- C) *Silence*
- J) *C'est la figure de mon père que je vois chaque fois que je suis confronté à un supérieur*

*(Son état émotionnel se modifie au fur et à mesure de son récit et elle se met à pleurer)*

- C) *Je lui tends un mouchoir*
- J) *Merci*

### III. Elucidation de la problématique

Dans ma présentation devant le groupe des coccinelles en septembre 2008, je me souviens de m'être présenté en tant que coach autodidacte et d'avoir insisté sur la recherche d'outils de diagnostic et d'analyse dans le coaching.

Je me situais alors dans la poiésis en action de faire en fonction d'un savoir. La poiésis est la production d'un objet artificiel, posé en dehors de moi, une œuvre. L'acte est production, technique comme savoir faire qui s'abolit dans le produit (une fois l'objet produit, l'action cesse). En ce sens l'action est dévalorisée par rapport au but, elle vaut moins que l'objet produit. Elle est laissée par les anciens aux esclaves. Elle est aliénation à et en vue d'un produit.

Aujourd'hui, je me situe dans la praxis

La praxis au contraire de la poiésis qui n'a de valeur que par la fin, l'objet produit, la praxis n'a pas un objet en dehors d'elle.

*Une praxis « qui ouvre les êtres à la découverte en eux-mêmes dans leurs relations avec les autres, dans la création de leurs scénarios individuels et collectifs, de ce qu'il y a de plus intime, de plus nécessaire pour se construire et pour construire avec les autres, parvenant ainsi à se départir d'une certaine immobilité pour retrouver à se mouvoir. » (Enriquez dans Giust Desprairies, F. 2003, p 10)*

C'est une pratique dans laquelle les gens ont un projet. Elle est création.

*« Les limites de cette activité [...] ne peuvent être définies qu'en référence aux exigences du développement par le sujet de son activité sur lui-même » (Castoriadis, C. 1973, p99)*

| Poiésis<br>Le cadre  | Praxis<br>Le processus   |
|--|--|
| Produit<br>Le fabriqué<br>Attendu visible<br>Acte en production<br>Technique comme savoir faire<br>« l'outilitaire » | Projet<br>Création<br>Surprise<br>Visée d'autonomie<br>Agir professionnel<br>Imagination créatrice |

Je m'inscrivais au début de ce master dans l'intervention praxéologique. J'étais là comme coach pour aider l'entreprise et le coaché à s'améliorer par des diagnostics, des bilans, des constats, des problèmes à résoudre. J'étais plus dans la figure du conseiller, du sachant et avec une vision du monde qui se voulait uniquement dans le paradigme mécaniciste.

*« C'est seulement quand on fait son deuil du contrôle que l'évaluation peut émerger. Il nous faut alors chercher profondément en nous-mêmes pour repérer les traces archaïques de nos premiers apprentissages relationnels. » (Harvois, Y. 1986, p118)*



J'ai découvert dans ce master la pragmatique, ce discours sur la praxis, cet agir orienté par des visées où le fabriqué n'est ni une fin, ni un moyen d'atteindre des objectifs mais une ressource disponible parmi d'autres. C'est la communication d'un projet qui cherche les moyens de faire que l'autre fasse sa route, au mieux de ce qu'il en peut.

| Praxéologique   | Pragmatique   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obsession de l'utilité concrète</li> <li>▪ Optimiser les pratiques</li> <li>▪ Obnubilés par les bilans, les constats</li> <li>▪ Fascinés par la prise de décision</li> <li>▪ Dans la posture de conseillers</li> <li>▪ Vision du monde dans l'excellence du paradigme mécaniciste</li> </ul> | <p>Davantage dans la sphère :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la question que dans la réponse</li> <li>▪ Du réglable que du programmé,</li> <li>▪ De l'opérateur que de l'opérationnel</li> <li>▪ De l'intentionnalité que de l'intention</li> <li>▪ De l'inachevable que du définitif</li> <li>▪ Du travail que de la substance</li> </ul> |

Durant cette présentation devant le groupe en formation, j'ai aussi exposé mes difficultés liées au fait de prendre conscience de mes limites de coach.

L'apprentissage effectué durant ce master m'a permis de prendre conscience des différentes habiletés, intelligences et ingéniosités offertes au coach. Toutes ces notions font référence au paradigme biologique, du vivant.

Il me faut assumer ma vision et ma posture de coach et pour cela, je vais devoir clarifier dans quel paradigme je me situe pour pouvoir le questionner.

Le coach peut se situer dans l'un ou l'autre des paradigmes mais à des moments différents et dans une posture différente.

Il existe un dialogisme, une union conflictuelle et une dynamique des contraires entre ces deux paradigmes.

Il y a conflit entre 2 paradigmes :

Le paradigme mécaniciste (cadre, tri, sélection, limites, bornes, frontières)

Le paradigme biologique (processus, accompagnement du coaché, habiletés)

| Paradigme mécaniciste   | Paradigme biologique  |
|---|---|
| Cadre<br>Algorithme<br>Problémation<br>Poiésis<br>Praxéologique<br>Pensée par objectifs<br>Pensée rationnelle<br>Arborescence<br>Rapport<br>Lier<br>Suture<br>Opacité<br>Attendu<br>Logique de contrôle | Processus<br>Orientation par l'action<br>Problématisation<br>Praxis<br>Pragmatique<br>Pensée Métis<br>Pensée Kairos<br>Cheminement<br>Relation<br>Relier<br>Tiers / agapè<br>Négativité / altérité<br>Surprise<br>Logique de l'accompagnement |

Je me dois désormais en tant que coach :

- De travailler mes questions vives et de débattre autour des pratiques effectives et de leurs sens en situation.

- De mettre à jour, formuler, référencer les questions vives autour de mes pratiques

- De favoriser la rencontre entre professionnels de tous champs d'intervention et d'universitaires

Pourquoi ?

- Pour éclairer et mettre en lien mes pratiques avec les théories et les concepts de l'évaluation

- Travailler les modèles de l'évaluation et leurs limites

## Deuxième partie

### Présentation de compétences professionnelles

*«Fais de ta vie un rêve, et d'un rêve, une réalité » Antoine de Saint Exupéry*

*Entre cadre et processus :  
Quelles sont les limites du coach ?*

*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. » Sénèque*

## I. Mon identité de coach

### a) Les effets de la formation, le questionnement identitaire

Quel coach suis-je en septembre 2009 ?

Je suis issu d'un cursus de formateur et ce master en coaching m'a permis de développer des compétences et également de trouver le style de coach qui me convient le mieux. Aujourd'hui, je coache en interne dans mon entreprise des étudiants et en externe des managers commerciaux.

Je vise avec l'obtention de ce diplôme ma professionnalisation de coach.

Je me situe dans le troisième modèle de l'évaluation.

*Ce faisant, je m'inscris de fait dans le troisième modèle de l'évaluation (Vial, M. 2001 p. 48), dans les modèles contemporains, l'évaluation pour rendre intelligible, dans laquelle je cherche à «répondre en conformité quand c'est nécessaire, parce qu'on sait que cette conformité n'est qu'une norme contractuelle» mais aussi « tout le reste du temps, la possibilité de chercher du sens, d'apprendre le monde, de prêter du sens à ce qui est vécu dans la formation». J'évalue l'appropriation des savoirs de ce master, le passage des savoirs et de l'expérience aux compétences, le passage d'«avoir» des compétences» à« être compétent ». (Vial, M. 2001 p. 130).*

Très souvent des coachs rencontrent de la difficulté à se situer dans leur activité, ainsi que dans leur positionnement. C'est souvent une activité pas toujours lisible, visible ou pour certains difficile à assumer. Pour moi aussi cela a été difficile et je me suis rendu compte que j'avais passé plusieurs étapes avant de pouvoir être serein dans mon positionnement professionnel et identitaire de coach.

J'ai pris le temps de refaire ce chemin pour identifier quelles belles avancées.

J'ai identifié des apprentissages, des découvertes, des connexions ou liens que j'ai faits avec ce master. Le premier apprentissage est sans aucun doute la découverte de la théorie de la relation éducative avec ces concepts de l'évaluant :

- Vision du monde
- Modèles de pensée
- Registre de pensée
- Positionnement paradigmatique :
  - Paradigme Mécaniciste
  - Paradigme Biologique
- Logique de l'évaluation :
  - Logique de contrôle
  - Logique d'accompagnement

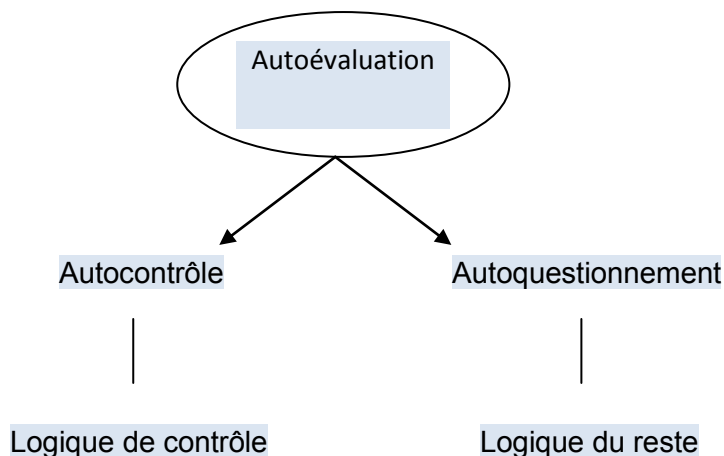
J'ai appris à me situer en tant que coach, à m'appuyer sur les paradigmes et les logiques de l'évaluation. Nous travaillons dans les métiers de l'humain, dans les services.

Je suis dans la posture du consultant en individuel dans l'accompagnement d'un acteur professionnel. Je suis un acteur réflexif et je m'autoévalue.

Plus exactement je joue dans ma posture de coach, je n'y adhère pas. J'ai un rôle à tenir, un jeu à jouer.

*« Etre présent à soi même passe par le détachement de soi » (Vial, M. Note de cours)*

Schéma 4 : L'autoévaluation comme concept  
(Vial, M. 2001, p120)



J'ai découvert la théorie des contraires, le raisonnement dialectique (thèse et antithèse). En évaluation, on ne peut pas éliminer les contraires, ils sont constitutifs de notre construction identitaire.

A est aussi valable que NON A

Dans ma posture de coach, je suis tressé par les paradigmes.

Le paradigme mécaniciste + le paradigme biologique + le sujet forme la tresse.

J'ai effectué un travail sur les valeurs professionnelles. Je me suis posé la question sur la hiérarchisation des valeurs à un moment T précis. Dans telle situation, qu'est ce qui devient prioritaire pour moi ? C'est un questionnement éthique. Je suis dans une éthique de la relation c'est-à-dire rester humble et voir les difficultés que l'on rencontre et pouvoir s'en parler. L'éthique c'est aussi la rencontre de l'altérité, de rencontrer le visage de l'autre.

Tableau 1 : Les registres de pensée disponibles  
(Vial, M. 2001, p39)

| Registre de pensée                           | Valeurs professionnelles                                  |
|--|---|
| La pensée humaniste                          | Respect de l'autre et de soi                              |
| La pensée par objectifs                      | Efficacité et dynamisme téléologique                      |
| La pensée stratégique,<br>Pensée managériale | Autonomie et motivation                                   |
| La pensée magique dite archaïque             | Confort, sécurité, désir de qualité                       |
| La pragmatique ou pensée par projets         | Changement, évolutions permanentes et plasticité du sujet |

## b) Mon cheminement de coach

Depuis 2 ans, j'exerce de manière autodidacte et aléatoire, la profession de coach.

Cela faisait partie de ma stratégie de reconversion entamée en 2002, j'étais venu ajouter une casquette de coach au consultant formateur que j'étais déjà.

Je suis venu au coaching à la demande de quelques personnes qui à titre privé, ont fait la démarche de me contacter afin d'être accompagnées sur des problématiques difficiles. Ces problématiques concernaient la plupart du temps leur vie professionnelle et parfois aussi leur vie personnelle. Elles sont venues vers moi suite à des formations que j'ai donné en entreprise en tourisme, management, marketing et communication.

Ces personnes coachées ont toutes fait des avancées concernant leurs problématiques et aussi se sont autorisées vers des possibles tant au niveau professionnel que personnel.

Ayant au départ un cursus de formateur, j'attache beaucoup d'importance à la dimension relationnelle et à la réalisation des buts fixés. Pour un manager les enjeux des décisions sont importants et l'erreur peut coûter cher. L'environnement externe et interne de son organisation évolue en permanence. Il est alors important pour le coaché de percevoir et de comprendre les changements qui s'opèrent afin de développer de nouvelles stratégies avec des aptitudes qu'il faut parfois développer.

Ma première priorité était d'établir une vraie relation de confiance. Au cours des différents coachings, je me suis aperçu que la plupart des personnes se sentaient vraiment écoutées. Cela leur semblait être très important.

Ma seconde priorité était de vérifier la motivation du coaché à changer. Je travaille beaucoup sur le problème ou l'objectif du coaché. J'amène le client à définir son problème, trouver sa problématique. Pour cela, j'attache beaucoup d'importance à une bonne communication réussie. Je suis très vigilant à la qualité du premier contact, j'instaure un climat de confiance, je mets à l'aise le coaché. Je parle assez fort mais pas trop, assez distinctement, assez lentement. Je définis clairement les termes nouveaux, j'emploie toujours les mêmes termes pour désigner les mêmes choses. J'utilise l'humour si l'autre est capable de le comprendre, mais jamais l'ironie qui blesse. Je donne un cadre, un contexte et je délimite les objectifs de l'échange. J'utilise les silences, sans mettre mal à l'aise. Je pratique la reformulation pour montrer à l'autre qu'on l'écoute et pour s'assurer soi-même qu'on a bien compris. Je sollicite la reformulation par l'autre si l'on vient de lui faire part d'un message qui le nécessite.

Aujourd'hui, je favorise le processus d'autonomisation

*« L'accompagnement est une relation éducative, une praxis et non pas un ensemble de méthodes, de techniques : un projet qu'on réinvente tous les matins. La créativité est au cœur de la relation éducative qui se pense en termes d'émancipation, de lutte contre la barbarie, pour accélérer le changement, pour davantage d'esprit critique que l'éduqué lui-même évaluera. Prévoir ce qu'on obtiendra, c'est nier l'autonomie de l'éduqué. L'autonomie n'est pas un état, c'est un cheminement inachevable. C'est savoir vivre avec ses liens de dépendance. » (Cahier des charges p15)*

Auparavant, je me situais plus dans l'obligation de résultats. Maintenant j'explore la relation avec le coaché en étant dans une obligation de moyens mais pas dans une obligation de résultats.

Plus j'avancais dans ma pratique de coach, plus je prenais conscience de l'intérêt de me professionnaliser en suivant un cursus universitaire et de me positionner très clairement sur le marché de l'accompagnement.

Mon identité de coach s'est construite à partir du champ conceptuel découvert dans ce master.

La légitimité de coach que je me donne actuellement est du à l'alignement entre ce que je pense (théories), ce que je fais (pratiques), ce que je dis (références), et ce que je montre (habiletés).

La construction de cette légitimité s'est réalisée dans le travail effectué dans ce master et se réfère à une dimension symbolique (obtenu par le diplôme).

Il me faudra aussi pour entretenir cette légitimité appartenir à une association de pairs (réseaveal, sfcoach,...) et être supervisé.

Ce master va me permettre de cultiver ma posture de coach. En effet il faut avoir fait ou être en train de faire un travail sur soi, comme une psychothérapie par exemple, afin d'être au clair avec soi-même et sa propre histoire. François Delivré parle de "*nettoyer ses lunettes de coach*" afin de mieux voir le client et de mieux le suivre sur le chemin qu'il a décidé d'emprunter.

Il faut bénéficier d'un lieu de supervision, d'un coach de coach, avec lequel nous travaillons nos difficultés, et travailler sur nos pratiques au sein d'un groupe de pairs.

Il est souhaitable d'être dans une dynamique de formation permanente, car le chemin du coach n'est jamais terminé, les formations permettent d'affiner notre pratique et de rester vigilant. Il faut enfin afficher une déontologie clairement identifiable, par exemple en adhérant à une association professionnelle du type de l'AEC (Association Européenne de Coaching), la SFCoach (Société Française de Coaching), ou l'ICF (International Coach Fédération).

### c) [Autobilan de mon parcours universitaire](#)

Le travail effectué durant ce master m'a permis de :

#### 1. [Référencer ma pratique](#)

C'est-à-dire de conceptualiser l'évaluation en éducation, de travailler sa vision du monde, son épistémologie, ses références en situation, son rapport au savoir pour conduire une intervention éducative.

L'observation des différents coachings effectués durant cette année m'a permis de voir l'importance de l'analyse du système de référence du coaché. En effet tout devient beaucoup plus clair pour le coach à partir du moment où il a identifié le paradigme dominant, le mode de pensée, les registres de pensée et valeurs professionnelles auxquelles fait référence le coaché.

C'est alors que le processus de référenciation appris à l'Université me permet d'identifier rapidement comment je vais orienter mon processus de problématisation avec le coaché, d'amener le coaché à problématiser selon un processus bien défini de position du problème, de construction du problème, de quête identitaire et de quête de réponses ou d'avancées en évitant d'instrumentaliser le coaché à l'aide d'outils, de grilles d'analyses ou de tests de personnalité.

En tant que coach, je vais privilégier comme registre de pensée :

- Le registre de pensée humaniste avec comme valeur :  
Respect de l'autre et de soi.
- Le registre de pensée par projets avec comme valeur :  
Changement, évolutions permanentes et plasticité du sujet  
Pensée qui consiste à privilégier l'agir sur le jugement, la problématisation sur la résolution des problèmes.
- Le registre de pensée magique avec comme valeur :  
Confort, sécurité, désir de qualité.

En tant que coach, je vais privilégier comme modèles de pensée :

- Le modèle de pensée: la systémie et notamment la systémique  
Le sujet est une connexion, le nœud d'un réseau avec son lot d'imprévisible.
- Modèle de la pensée complexe  
Le sujet est un pluriel dans l'articulation des contraires

## 2. Me repérer dans l'univers professionnel du client :

C'est-à-dire d'aborder rapidement un milieu professionnel, de discerner les problématiques, les questions vives de ce milieu, d'inventer des moyens de greffer une offre d'intervention pertinente sur ce milieu.

J'ai pu m'apercevoir qu'un nombre important de mes coachés rencontrait des problématiques liées très souvent aux modèles de l'évaluation mesure avec priorité aux produits dans un mode de pensée déterministe mais aussi dans celui de l'évaluation gestion avec priorités aux procédures dans un mode de pensée fonctionnaliste, structuraliste et parfois dans la systémie.

Il me faudra en tant que coach travailler dans l'évaluation comme problématisation avec priorité donné aux auteurs, aux processus. J'utiliserai comme modèles et registres de pensée, la systémie, la pragmatique et l'herméneutique. Je travaillerais l'évaluation comme articulation de contraires.

Je vais installer une relation éducative avec mon client pour évaluer.

## 3. Travailler ma posture professionnelle :

De m'exercer à la polyglottie, de m'être approprié le référentiel d'activités, pour inventer mon style d'intervention.

D'avoir un programme d'auto-formation, de travailler le processus de distanciation /implication, de m'être préparé à un questionnement éthique.

Il va me falloir me professionnaliser d'une part en pratiquant de nombreux coachings, d'autre part en utilisant les 6 critères de réalisation pour mon intervention:

- Jouer sa posture professionnelle

C'est-à-dire jouer une posture dans la logique du reste de l'évaluation et non pas dans celle du contrôle, de rester dans la logique de l'accompagnement tout en conservant un horizon de contrôle de l'entreprise. Je devrais aussi parier sur les possibles de l'accompagné et travailler aux limites de la relation éducative tout en travaillant mon questionnement éthique, questionnement imprévisible, qui surgit en situation, quand la déontologie fait défaut.

- Se référer aux concepts-clefs de la relation éducative

L'accompagnement professionnel est une praxis, un agir professionnel, ce n'est pas une relation thérapeutique ou une relation d'aide encore moins du développement personnel. Il me faudra tenir compte du concept de négativité et de celui de l'altération chez le coaché et viser la non maîtrise. J'utiliserais les contradictions et les conflits chez le coaché pour le faire avancer.

- Délimiter les situations pour les travailler



Il me faudra passer de la commande à la demande et ainsi passer des objectifs aux buts. Je devrais travailler mon processus de référencement

- Construire le type de problème relevant d'un accompagnement

Il me faudra travailler le processus de problématisation (poser le problème, construire le problème, quête d'une avancée) et aussi les 7 instances de l'organisation (Enriquez) mais surtout ne pas rechercher obstinément une solution mais simplement le pari d'une avancée chez le coaché.

- Organiser l'entretien

Je devrais faire construire un espace de problème avec le coaché, chercher à lui faire articuler les contraires. Il va me falloir lors des entretiens utiliser des habiletés telles l'intelligence du moment la pensée Kairos et l'intelligence de la ruse la pensée Mètis

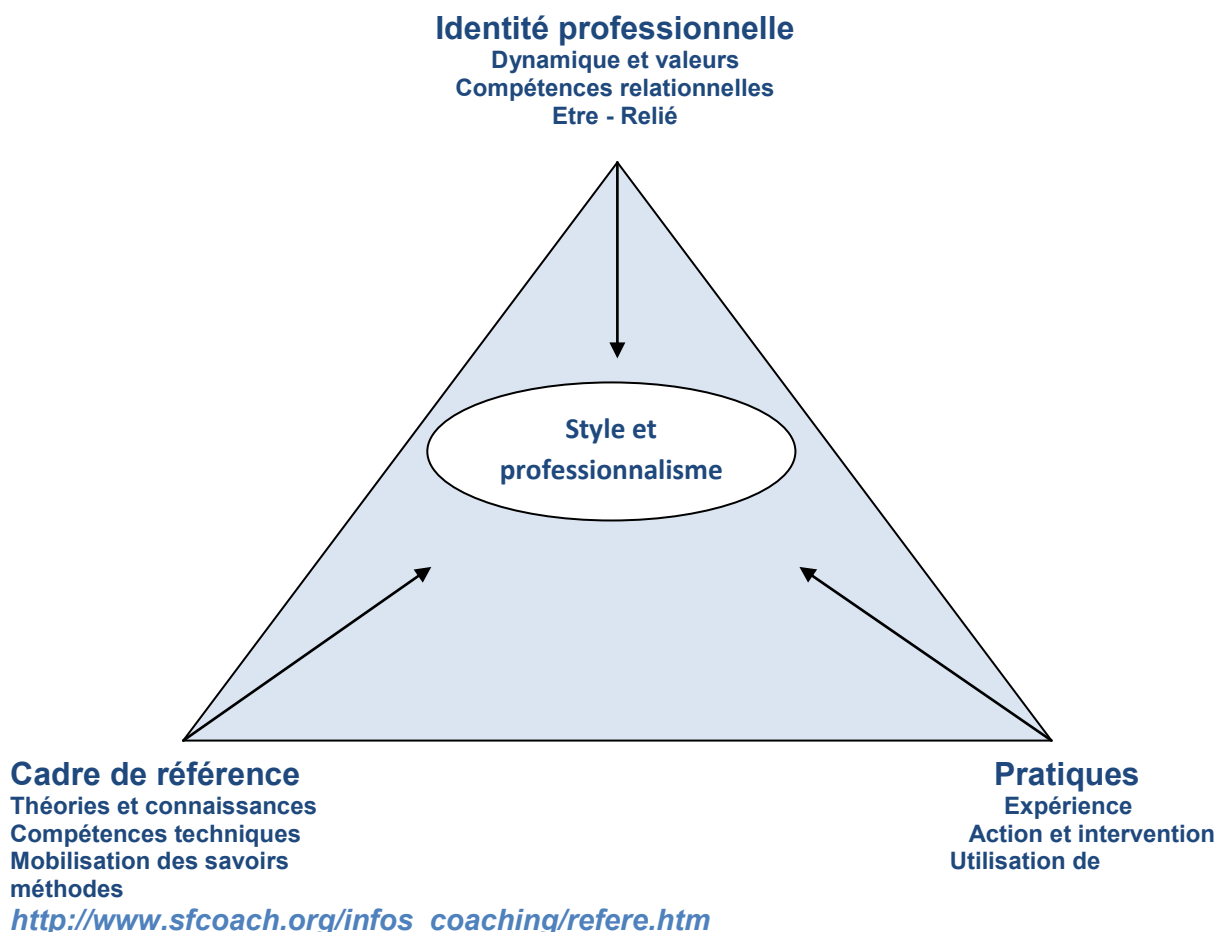
- Travailler avec la dimension imaginaire

Je devrais faire travailler la question du sens au coaché

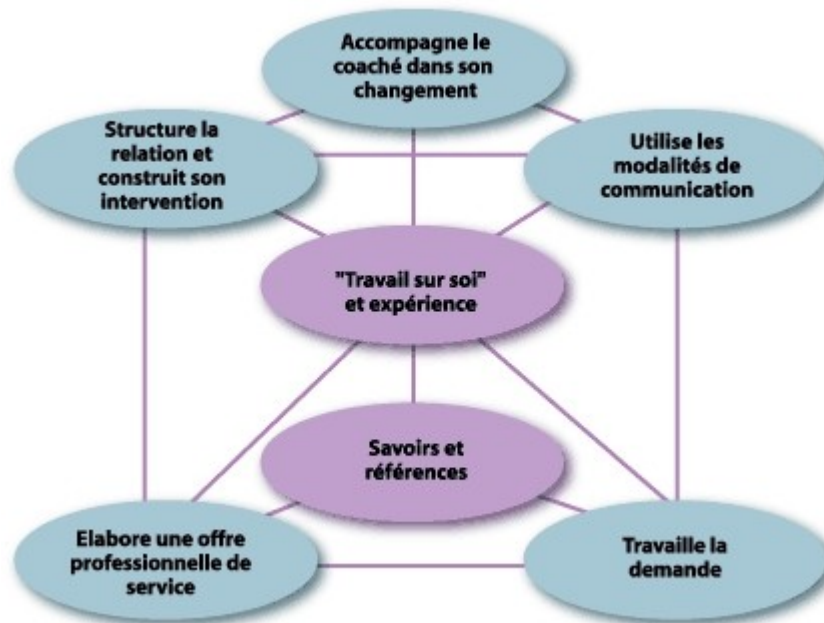
#### d) Style et professionnalisme

Mon style de coach se définit au cœur d'une interaction dynamique entre 3 pôles que l'on retrouve dans le schéma du référentiel de compétences SFCoach du coaching individuel

Ce référentiel me permet de dessiner les contours de ma pratique singulière de coach, de fixer une série de repères quant aux activités et compétences que je dois mobiliser et de construire les bases nécessaires à ma professionnalisation du coach.



Dans ce référentiel de la SFCoach, le coach mobilise un ensemble de compétences que l'on peut classer en sept domaines dans lesquels je me situe.



« Coaching professionnel - Quelles spécificités ? Actes du Colloque SFCoach 2007 Editions Le Manuscrit Philippe Bigot, Jean-Louis Cressent - mai 2007 » p246

#### **Savoirs et références:**

- Le coach connaît et maîtrise des théories sur les organisations, les individus et les groupes
- Témoigne d'un esprit critique et d'une volonté de progresser en permanence.
- Un cadre de références maîtrisé, acquis par l'expérience professionnelle et une formation spécifique au coaching.

#### **Travail sur soi et expérience**

- Se connaît lui-même (besoins, valeurs et croyances, limites),
- Fait preuve de qualité d'être dans la relation,

#### **Une posture claire et cohérente de coach :**

##### **Élabore une offre professionnelle de service**

- Développe son réseau et l'étend par une démarche de prospection
- Travaille sa relation à l'organisation, conscient des tensions internes au système dans lequel s'intègre le coaché et/ou avec ses propres références et valeurs.

Une démarche commerciale professionnelle et éthique contribuant à construire un marché mature du coaching professionnel.

##### **Travaille la demande**

- Vérifie la pertinence et la faisabilité de l'intervention de coaching pour son bénéficiaire
- Formalise en conséquence un contrat de coaching.

Une capacité à resituer la demande d'intervention dans son contexte et à la traduire dans un cadre contractuel adapté.

### Structure la relation et construit son intervention

- Construit une alliance de travail dans un cadre contractuel clair,
- Adapte son intervention à la progression du coaché,
- Évalue sa pratique et se prend pour objet d'apprentissage,

Une attention permanente à la qualité des interactions et au sens de son intervention

### Utilise les modalités de communication

- Varie ses modalités, en intelligence de situation: informe, écoute, décode, questionne, fait des apports, donne du feedback, confronte,...

Une démarche centrée sur le coaché et variant les ressources utilisées.

### Accompagne-le coaché dans son changement

- Respecte le rythme et les limites du coaché,
- Reconnaît et nomme si besoin les effets de l'intervention sur le coaché et sur lui-même,
- Travaille les interactions entre le coaché et son environnement.

Une conscience claire des effets et des limites de son intervention sur la progression du coaché.

La qualité de la pratique du coach ne s'obtient pas par la maîtrise de chacune des compétences et ne peut s'évaluer par la seule mesure de ces compétences.

Le professionnalisme et le style du coach dépendent des interactions complexes entre les différents domaines de compétences et de sa façon singulière de les mobiliser.

## II. Mes outils de communication

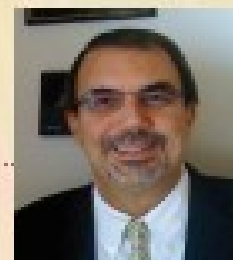
### a) Carte de visite



### b) Cv (pages suivantes)



## FORMATEUR CONSULTANT COACH



**Franck BOMETON**

6, rue Lafayette  
13250 Saint Chamas  
Téléphone : 04.90.50.95.49  
Portable : 06.08.57.30.50

Email: [fbometon@aol.com](mailto:fbometon@aol.com)

Web: [www.formateur-tourisme.fr](http://www.formateur-tourisme.fr)  
[www.coach-professionnel.com](http://www.coach-professionnel.com)

### DOMAINES DE COMPÉTENCES

*Coaching professionnel / Formation de Formateur / Marketing  
Tourisme / Évènementiel / Communication / Relation Client*

### PARCOURS PROFESSIONNEL

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| 2008 / 2009 | <p><i>Consultant Formateur G-DEF Algérie<br/>(formation de formateur en tourisme)<br/>Coaching professionnel<br/>(coaching de dirigeants)<br/>Formateur Ingénium conseil<br/>(LUXAIR, ONF, MAROC, Office National<br/>Marocain du Tourisme)<br/>Coaching professionnel<br/>(Université d'Aix Marseille III)</i></p>   | <p><i>de vente, Gestion du stress, Estime de<br/>soi, Gestion du temps)<br/>Formateur référent Titre Professionnel<br/>du Ministère Chargé de l'emploi<br/>« Technicien d'accueil touristique »<br/>(Tourisme / Techniques de guidage /<br/>Techniques d'accueil, Management de<br/>produits événementiels / Marketing du<br/>tourisme / Gestion de projet)</i></p>  |
| 2007 / 2008 | <p><i>Formation de formateur pour la Mairie<br/>de Marrakech<br/>(Dynamique de groupe, techniques de<br/>communication, Conception et animation<br/>de séquence de formation, Évaluation)<br/>Formateur Luxair<br/>(Prise de parole en public et motivation,<br/>techniques de marketing)<br/>Consultant Coach Ingénium conseil<br/>(Techniques de marketing, Techniques<br/>de communication)<br/>Consultant APEN<br/>(Agence pour la Promotion des<br/>Echanges en Méditerranée)<br/>Coaching d'étudiant<br/>(Suivi stagiaires projet professionnel<br/>emploi)</i></p> | <p><i>2005 / 2007 Formateur SMCM auprès d'un public<br/>d'Agents d'Escale</i></p> <p><i>2004 / 2005 Formateur Relation Client<br/>(Ecole de la Relation Client / Luxottica /<br/>Protection One / Voxia / Club Internet)</i></p>   |
| 2006 / 2007 | <p><i>Formateur ONF<br/>(Management / Techniques de<br/>marketing)<br/>Formateur OKA Formation / Comité<br/>Tourisme Guyane (Plan marketing)<br/>Formateur pour des attachés<br/>commerciaux AFPA St Jérôme / Vitrolles<br/>(Typologies clients, discours et<br/>exigences clients, traitement des<br/>réclamations, Gestion des conflits, gérer<br/>les situations conflictuelles, Techniques</i></p>  | <p><i>2005 / 2004 Formateur Tourismeurop</i></p> <p><i>1991 / 2002 Formateur auprès des réseaux<br/>d'agences de voyages et des Tours<br/>Opérateurs Havas Voyages, Sélectour,<br/>Voyages, Bleu voyages, TWO Voyages,<br/>Club Méditerranée, Asia, Camino, Fram<br/>Chef de projet / Incentives<br/>(Logistique, Accueil, Relations clientèles,<br/>Interface Client / TO)<br/>+ Brésil 2002 (Saint Gobain 1600 pax)<br/>+ Vietnam 2001 (AXA 80 pax) / Etats Unis<br/>2000 (Black &amp; Decker 600 pax)<br/>+ Chine 1999 (Cedeo 1200 pax) /<br/>Thaïlande 1998 (UAF 500 pax)</i></p> <p><i>1987 / 1991 Commercial, Conseiller voyages<br/>LMD Asie du sud est / AMERIFUN Amériques<br/>(Région Centre, Rhône-Alpes, PACA)<br/>Responsable excursion et Guide<br/>accompagnateur spécialiste long courrier</i></p> |

## FORMATION

|             |  |   |   |
|-------------|--|---|---|
| 2008 / 2009 | <i>En alternance Master 2ème année<br/>« Accompagnement professionnel et coaching »<br/>Université de Provence Aix - Marseille I</i>   |   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluation</li><li>• Formation professionnelle pour adultes, NTIC</li><li>• Accompagnement de parcours de formation</li></ul>   |
| 2007 / 2006 | <i>Certification Jury professionnel AFPA</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formateur professionnel d'adultes</li><li>• Technicien supérieur du commerce</li><li>• Attaché commercial</li><li>• Animateur de tourisme local</li><li>• Technicien d'accueil touristique option accompagnement</li></ul>  |   | <i>Stages pratiques en responsabilité de groupe chez :</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tourismeurop Marseille : formation de formateur</li><li>• AFPA Istres : formation d'assistant de développement en tourisme local</li><li>• CCI Marseille Provence ISMAT : Institut supérieur méditerranéen d'assistant touristique</li></ul> |
| 2005 / 2006 | <i>Licence professionnelle<br/>Gestion des ressources humaines<br/>Spécificité «Formateur d'adultes»<br/>(Université d'Avignon)</i>  | 2002 / 2003                               | <i>Formation sur GDS / AMADEUS / SABRE / NAVTEL / SITEC / SESAME V1 / V2<br/>Marseille AXESS Développement PACA</i>   |
| 2003 / 2004 | <i>Diplôme Universitaire de formateur<br/>(Université d'Avignon)</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pédagogue, communication et formation, théâtre</li><li>• Communication Interpersonnelle</li><li>• Analyse transactionnelle</li><li>• Programmation Neuro Linguistique</li><li>• Techniques de Management</li><li>• Didactique et apprentissage.</li></ul> | 2002 / 2003<br>1979 / 1980<br>1977 / 1979 | <i>Formation Pratique de la PNL (CFCEL)<br/>PSIG service militaire secouriste gendarme auxiliaire<br/>DEUG Droit<br/>Académie des Antilles et de la Guyane<br/>UER H. VIZIOZ</i>  |

## CONNAISSANCES LINGUISTIQUES

*Anglais : courant  
Espagnol, Allemand : bonnes notions*

## CENTRES D'INTERET

*Photographie argentique  
Association «Globetrotters Club» New York  
Association Aventure du Bout du Monde*

## DIVERS

*Marié, 52 ans  
Permis de conduire VL A & B, Permis Bateau A  
Brevet de secouriste  
Pack Office, Navigation Internet*

## c) Plaquette (recto) :



### La Déontologie du Coach (Extraits)

Le coach doit être attentif à la signification et aux effets du lieu de l'intervention.

Le coach laisse toute la responsabilité de ses décisions à l'accompagné.

Toute demande de coaching en entreprise, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même.

Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement de l'accompagné.

Le coach est attentif aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

Le coach garde une position extérieure et ne prend pas position ni ne s'ingère dans des questions internes.

Le coach ne peut rendre compte de son action que dans les limites établies avec le ou les accompagnés.

Le coach a reçu une formation professionnelle initiale de haut niveau et s'engage à régénérer cette formation tout au long de l'exercice de sa profession.

Le coach atteste d'une démarche de travail sur lui-même approfondie, achevée ou en cours, ce travail étant bien distinct de sa formation.

Le coach est tenu par le secret professionnel.

Le coach se maintient dans une position d'indépendance et observe une attitude de réserve vis à vis des tiers.

Le coach a un lieu de supervision de sa pratique. Cette supervision est assurée en individuel ou en groupe par un ou des pairs qualifiés.

Le coach s'abstiendra de tout abus de pouvoir et de passage à l'acte à l'encontre du coaché.

Le coach peut refuser une prise en charge pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur, ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.



### Franck Bometon, Coach professionnel



Je possède des compétences tournées vers l'humain, acquises lors d'un parcours professionnel riche d'expériences.

En 30 années d'activités professionnelles, j'ai occupé différents postes dans plusieurs entreprises, aussi bien comme exécutant que comme responsable. J'ai ainsi appris à connaître, de l'intérieur et dans sa complexité, l'univers professionnel. J'en ai vécu toutes les dimensions organisationnelles, institutionnelles et humaines.

Ma pratique de coach me montre constamment combien *chacun a besoin d'échanger, dans une dynamique d'écoute, de questions et de reformulations, pour se comprendre, évoluer et se réaliser.*

Pour plus de renseignements :

Franck BOMETON  
06.08.57.30.50  
[www.coach-professionnel.com](http://www.coach-professionnel.com)

« N'allez pas où le chemin vous mène, allez plutôt là où il n'y a aucun chemin et tracez une voie »

Emerson

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde. »

Gandhi



# Coaching professionnel



## Plaquette (verso) :

### Qu'est ce que le Coaching ?

La différence d'une thérapie, le coaching ne répond pas à une souffrance psychologique mais au besoin de comprendre, d'appréhender une situation nouvelle et de rétablir un équilibre.

Le coach, ne va donc pas s'intéresser à notre histoire passée mais nous aider à mieux analyser le présent afin de préparer le futur et mettre tous les atouts de votre côté.

Le coach est celui qui facilite le développement de nouvelles habiletés. Son rôle est de voir et de faire voir ce qui manque pour réussir, pour découvrir, pour aller plus loin et pour surmonter les difficultés plus aisément. Il fait émerger les moyens et les actions nécessaires pour répondre aux situations plus rapidement et plus efficacement. Il est un partenaire qui chemine à vos côtés. Le coaching est souvent proposé par l'entreprise à l'un de ses collaborateurs pour l'aider à aborder de nouvelles responsabilités, mais il est possible aussi d'entreprendre une démarche de ce type à titre personnel.

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »

Sénèque

### Qu'est ce que le Coaching individuel ?

Le but ultime du coaching individuel est bien évidemment l'amélioration des performances du coaché en développant la conscience, la responsabilité et la confiance en soi.

Ce processus vise à amener progressivement le coaché en position de jouer sa partie au meilleur de lui-même, dans une relation pertinente à son environnement.

Le coaching individuel s'adresse à toute personne qui, se sentant en responsabilité de sa propre évolution, souhaite se donner les moyens d'exprimer au mieux son potentiel, en accord avec ses valeurs et ses motivations profondes, dans le contexte personnel et professionnel qui est le sien.

Il peut s'agir, à des moments très différents de leur parcours, d'individus engagés dans des domaines d'activités aussi divers que :

- ▶ L'entreprise et le monde économique en général
- ▶ La fonction publique
- ▶ Les professions libérales
- ▶ Le sport amateur ou professionnel
- ▶ La création artistique et les activités culturelles
- ▶ L'exercice de responsabilités politiques et sociales

De fait, le recours au coaching est moins lié à un type d'activité qu'à la démarche d'un individu qui, à un moment-clé de son parcours, fait le pari d'investir activement dans son développement, aussi bien personnel que professionnel.



### Qu'est ce que le Coaching d'équipe ?

La démarche habituelle de coaching individuel et sa pratique au sein d'une relation confidentielle entre un client et son coach peut s'avérer inappropriée lorsqu'il s'agit de développer le travail en équipe.

L'objectif du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective de façon à ce que le travail fourni par celle-ci dépasse le potentiel de l'ensemble de ses membres.

Il s'agit donc par cette démarche de développer l'autonomie, la performance individuelle et la performance collective en optimisant ses modes opératoires collectifs.

En fonction de l'objectif et du type d'équipe, cet accompagnement va se dérouler avec des séances lors de réunions dédiées ou bien hors du lieu habituel de travail.

Ces séances seront espacées sur un temps plus ou moins long.

### Qu'est ce que le Coaching de vie ?

Chacun d'entre nous va rencontrer, à un moment de sa vie, des difficultés liées à un changement, attendu ou non : un divorce, un départ à la retraite, une mutation, un déménagement déstabilisant...

Malgré cet événement déstabilisant, nous devons pourtant continuer d'avancer dans la vie. Durant cette période qui peut avoir des conséquences sur nous et notre entourage, nous avons besoin d'une personne qui puisse nous écouter attentivement et nous aider à prendre le recul nécessaire de façon à pouvoir prendre les bonnes décisions.

Le life coaching ou coaching de vie vous permettra de traverser ces épreuves et d'en ressortir avec une confiance et une estime personnelle renforcées.



d) Site internet <http://www.coach-professionnel.com>

Coach Professionnel - Mozilla Firefox

http://coach-professionnel.com/

"N'allez pas où le chemin vous mène, allez plutôt là où il n'y a aucun chemin et tracez une voie" Ralph Waldo Emerson

**COACH PROFESSIONNEL**

recherche Ok

ACCUEIL | LE COACHING | DÉONTOLOGIE | A PROPOS DU COACH | CONTACT

Vous êtes ici : Accueil

### LE COACHING

Le Coaching s'adresse à toute personne qui, se sentant en responsabilité de sa propre évolution, souhaite se donner les moyens d'exprimer au mieux son potentiel, en accord avec ses valeurs et ses (...)

[Lire la suite](#)

### DÉONTOLOGIE

Ce code vise à formuler des points de repère déontologiques, compte tenu des spécificités du coaching en tant que processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe dans sa vie professionnelle. (...)

[Lire la suite](#)

### A PROPOS DU COACH

Je possède des compétences tournées vers l'humain, acquises lors d'un parcours professionnel riche d'expériences. En 30 années d'activités professionnelles, j'ai occupé différents postes dans plusieurs (...)

[Lire la suite](#)

Haut de page | Recherche | Accueil | Plan du site | Contact | Espace privé | |

Terminé

démarrer | Coach Professionnel ... | New\_Portfolio\_Franc... | plaquette\_frank(2)... | 14:32



## Conclusion

Dans ce portfolio, j'ai voulu accentuer l'importance pour le coach de distinguer le cadre, du processus dans le coaching.

C'est au coach d'articuler les contraires entre le cadre qui présuppose la notion de fermeture et le processus qui au contraire suggère la notion d'ouverture afin de problématiser et de dialectiser avec le coaché

A ce jour, ce travail dans ce portfolio m'a permis de montrer comment le coach peut, en situation, parce qu'il se trouve face à de l'imprévu, se détacher du prescrit, de la routine, des habitudes et aller au-delà, et avoir recours à des savoirs d'action particuliers, à des habiletés, des astuces c'est-à-dire des ingéniosités de l'instant qui combinent la capacité à saisir l'occasion que l'on appelle l'intelligence du Kairos et la ruse qui se nomme la pensée Mètis, pour susciter et soutenir le coaché à élaborer son propre trajet vers le nouveau.

Cette réflexion menée dans ce portfolio, à partir des acquis de cette formation m'a permis d'identifier davantage cette profession de coach et aussi de révéler mon identité de coach.

Le projet de ce portfolio m'a permis :

- Le retour sur l'appris d'un sujet en croissance, en cours de professionnalisation
- Favoriser l'autoévaluation de ma progression et d'identifier les apports de cette formation
- De me situer par rapport aux enjeux d'une problématique et de tracer mon chemin

Pour finir, ce travail effectué durant ce portfolio m'a permis de travailler aux limites de la relation avec le coaché et de découvrir que cette relation en elle même était la limite.

Je vais dès mes prochains coachings m'attacher à vivre le coaching dans une éthique professionnelle, désireuse d'altération et respectueuse de la profession.

## Bibliographie

- ABRECHT, R. (1991) *L'évaluation formative, une analyse critique*. Bruxelles : De Boeck Université
- ANGEL P. et MORAL M. (2006) *Coaching, outils et pratiques* Armand Colin
- ANGEL P. et collectif. (2007) : *Dictionnaire des Coachings* Dunod
- ARDOINO, J (2000) *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF
- ARRIVE J.Y. et FRINGS-JUTON I. (2004) : *Maîtriser le coaching* Editions Liaisons, Collection Entreprise & Carrières
- BEAUVAIS, M. (2004) *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs n°6,
- BRUNNER R. (2004) *La psychanalyse appliquée aux managers* Editions d'organisation
- CAPARROS-MENCACCI N. (2003) *Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante* Thèse à la carte Diffusion ANRT
- CASTORIADIS, C. (1973) *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Seuil.
- CHARLOT, B. (1997) *Du rapport au savoir : éléments pour une théorie*, Paris : Anthropos Chesnais.
- CIFALI, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF
- DELIVRE F. (2004) : *Le métier de coach* Editions d'Organisation. 2ème édition
- DETIENNE, M. & VERNANT, J.P. (1974) *Les ruses de l'intelligence. La métis des grecs*. Paris : Flammarion.
- DEVILLARD, O. (2001) *Coacher - Efficacité personnelle et performance collective*, Paris, éd. Dunod
- DUBAR, C. (2000) *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation* Paris, PUF
- EMMENECKER, A-P. & RAFAL, S. (2004) *Coaching, mode d'emploi*. Paris : Marabout
- ENRIQUEZ, E. (2003) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF (1992)
- ETIENNE, B. (2002) *L'initiation*. Paris : Dervy
- FABRE, M (1999) *Situations problèmes et savoirs scolaires*. Paris PUF
- FORESTIER, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*, Paris : éd. d'organisation
- FREUD, S. (1992) *La disposition à la névrose obsessionnelle. Névrose, psychose et perversion*. Paris : PUF. 8° édition
- FUSTIER, P. (2000) *Le lien d'accompagnement, entre don et contre-don*. Paris : Dunod
- GAULEJAC de V. (1996) *les sources de la Honte* Paris Desclée de Brouwer
- GIUST-DESPRAIRIES, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES
- GRIMAL, P. (1999) *Dictionnaire de la mythologie grecque et romaine*. Paris : Puf (1951)
- HATCHUEL, F. (2005) *Savoir, apprendre, transmettre. Une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris : la découverte
- HARVOIS, Y. (1986) *Le contrôle, cet obscur objet du désir* POUR N°107 Juin, juillet, août 1986 p 118.
- HEVIN, B & TURNER, J. (2002) *Manuel de coaching. Champ d'action et pratique*. Paris : Dunod
- KOURILSKY, F (2004) *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement* Paris : Dunod
- LE BOUEDEC, G et all. (2001) *L'accompagnement en éducation et formation*. Paris : L'Harmattan.
- LENHARDT, V. (2002) : *Les Responsables porteurs de sens* Insep Consulting
- MALAREWICZ, J.A (2003) *Réussir un coaching : grâce à l'approche systémique*, Paris, Village Mondial : Pearson Education
- MORIN E., (1990) *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur
- PAUL, M. (2004) *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan
- VERNANT P, (1965), *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris, Maspero
- VIAL, M. et MENCACCI-CAPARROS N. (2007) *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck Université
- VIAL, M. et BONNIOL JJ. (2006) *Les modèles de l'évaluation*, De Boeck Pédagogie
- VIAL, M. (2001) *Se former pour évaluer Se donner une problématique et élaborer des concepts* De Boeck Pédagogies en développement
- WIEL, G. (1998) *La démarche d'accompagnement*. Chappaz, G. (dir.), *Accompagnement et formation*. Marseille : Université de Provence et CRDP
- SOCIETE FRANCAISE DE COACHING (2007) collectif. *Coaching professionnel - Quelles spécificités ?* Actes du Colloque SFCoach 2007 Editions Le Manuscrit

## Annexes

### Annexe 1

#### ICF PROFESSIONAL COACHING CORE COMPETENCIES

##### A. SETTING THE FOUNDATION

1 MEETING ETHICAL GUIDELINES AND PROFESSIONAL STANDARDS

2 ESTABLISHING THE COACHING AGREEMENT

##### B. CO-CREATING THE RELATIONSHIP

1 ESTABLISHING TRUST AND INTIMACY WITH THE CLIENT

2 COACHING PRESENCE

##### C. COMMUNICATING EFFECTIVELY

1 ACTIVE LISTENING

2 POWERFUL QUESTIONING

3 DIRECT COMMUNICATIONS

##### D. FACILITATING LEARNING AND RESULTS

1 CREATING AWARENESS

2 DESIGNING ACTIONS

3 PLANNING AND GOAL SETTING

4 MANAGING PROGRESS AND ACCOUNTABILITY

##### A. SETTING THE FOUNDATION

**1. Meeting Ethical Guidelines and Professional Standards** - Understanding of coaching ethics and standards and ability to apply them appropriately in all coaching situations

a. Understands and exhibits in own behaviors the ICF Standards of Conduct (see list, Part III of ICF Code of Ethics),

b. Understands and follows all ICF Ethical Guidelines (see list),

c. Clearly communicates the distinctions between coaching, consulting, psychotherapy and other support professions,

d. Refers client to another support professional as needed, knowing when this is needed and the available resources.

**2. Establishing the Coaching Agreement** - Ability to understand what is required in the specific coaching interaction and to come to agreement with the prospective and new client about the coaching process and relationship

a. Understands and effectively discusses with the client the guidelines and specific parameters of the coaching relationship (e.g., logistics, fees, scheduling, inclusion of others if appropriate),

b. Reaches agreement about what is appropriate in the relationship and what is not, what is and is not being offered, and about the client's and coach's responsibilities,

c. Determines whether there is an effective match between his/her coaching method and the needs of the prospective client.

##### B. CO-CREATING THE RELATIONSHIP

**3. Establishing Trust and Intimacy with the Client** - Ability to create a safe, supportive environment that produces ongoing mutual respect and trust

a. Shows genuine concern for the client's welfare and future,

b. Continuously demonstrates personal integrity, honesty and sincerity,

c. Establishes clear agreements and keeps promises,  
d. Demonstrates respect for client's perceptions, learning style, personal being,  
October 14, 2008

e. Provides ongoing support for and champions new behaviors and actions, including those involving risk taking and fear of failure,

f. Asks permission to coach client in sensitive, new areas.

**4. Coaching Presence** - Ability to be fully conscious and create spontaneous relationship with the client, employing a style that is open, flexible and confident

a. Is present and flexible during the coaching process, dancing in the moment,

b. Accesses own intuition and trusts one's inner knowing - "goes with the gut",

c. Is open to not knowing and takes risks,

d. Sees many ways to work with the client, and chooses in the moment what is most effective,

e. Uses humor effectively to create lightness and energy,

f. Confidently shifts perspectives and experiments with new possibilities for own action,

g. Demonstrates confidence in working with strong emotions, and can self-manage and not be overpowered or enmeshed by client's emotions.

### C. COMMUNICATING EFFECTIVELY

**5. Active Listening** - Ability to focus completely on what the client is saying and is not saying, to understand the meaning of what is said in the context of the client's desires, and to support client self-expression

a. Attends to the client and the client's agenda, and not to the coach's agenda for the client,

b. Hears the client's concerns, goals, values and beliefs about what is and is not possible,

c. Distinguishes between the words, the tone of voice, and the body language,

d. Summarizes, paraphrases, reiterates, mirrors back what client has said to ensure clarity and understanding,

e. Encourages, accepts, explores and reinforces the client's expression of feelings, perceptions, concerns, beliefs, suggestions, etc.,

f. Integrates and builds on client's ideas and suggestions,

g. "Bottom-lines" or understands the essence of the client's communication and helps the client get there rather than engaging in long descriptive stories,

h. Allows the client to vent or "clear" the situation without judgment or attachment in order to move on to next steps.

**6. Powerful Questioning** - Ability to ask questions that reveal the information needed for maximum benefit to the coaching relationship and the client

a. Asks questions that reflect active listening and an understanding of the client's perspective,

b. Asks questions that evoke discovery, insight, commitment or action (e.g., those that challenge the client's assumptions),

c. Asks open-ended questions that create greater clarity, possibility or new learning

d. Asks questions that move the client towards what they desire, not questions that ask for the client to justify or look backwards.

**7. Direct Communication** - Ability to communicate effectively during coaching sessions, and to use language that has the greatest positive impact on the client

a. Is clear, articulate and direct in sharing and providing feedback,

b. Reframes and articulates to help the client understand from another perspective what he/she wants or is uncertain about,

c. Clearly states coaching objectives, meeting agenda, purpose of techniques or exercises,

- d. Uses language appropriate and respectful to the client (e.g., non-sexist, non-racist, non-technical, non-jargon),
- e. Uses metaphor and analogy to help to illustrate a point or paint a verbal picture.

#### D. FACILITATING LEARNING AND RESULTS

**8. Creating Awareness** - Ability to integrate and accurately evaluate multiple sources of information, and to make interpretations that help the client to gain awareness and thereby achieve agreed-upon results

- a. Goes beyond what is said in assessing client's concerns, not getting hooked by the client's description,
- b. Invokes inquiry for greater understanding, awareness and clarity,
- c. Identifies for the client his/her underlying concerns, typical and fixed ways of perceiving himself/herself and the world, differences between the facts and the interpretation, disparities between thoughts, feelings and action,
- d. Helps clients to discover for themselves the new thoughts, beliefs, perceptions, emotions, moods, etc. that strengthen their ability to take action and achieve what is important to them,
- e. Communicates broader perspectives to clients and inspires commitment to shift their viewpoints and find new possibilities for action,
- f. Helps clients to see the different, interrelated factors that affect them and their behaviors (e.g., thoughts, emotions, body, background),
- g. Expresses insights to clients in ways that are useful and meaningful for the client,
- h. Identifies major strengths vs. major areas for learning and growth, and what is most important to address during coaching,
- i. Asks the client to distinguish between trivial and significant issues, situational vs. recurring behaviors, when detecting a separation between what is being stated and what is being done.

**9. Designing Actions** - Ability to create with the client opportunities for ongoing learning, during coaching and in work/life situations, and for taking new actions that will most effectively lead to agreed-upon coaching results

- a. Brainstorms and assists the client to define actions that will enable the client to demonstrate, practice and deepen new learning,
- b. Helps the client to focus on and systematically explore specific concerns and opportunities that are central to agreed-upon coaching goals,
- c. Engages the client to explore alternative ideas and solutions, to evaluate options, and to make related decisions,
- d. Promotes active experimentation and self-discovery, where the client applies what has been discussed and learned during sessions immediately afterwards in his/her work or life setting,
- e. Celebrates client successes and capabilities for future growth,
- f. Challenges client's assumptions and perspectives to provoke new ideas and find new possibilities for action,
- g. Advocates or brings forward points of view that are aligned with client goals and, without attachment, engages the client to consider them,
- h. Helps the client "Do It Now" during the coaching session, providing immediate support,
- i. Encourages stretches and challenges but also a comfortable pace of learning.

**10. Planning and Goal Setting** - Ability to develop and maintain an effective coaching plan with the client

- a. Consolidates collected information and establishes a coaching plan and development goals with the client that address concerns and major areas for learning and development,
- b. Creates a plan with results that are attainable, measurable, specific and have target dates,

c. Makes plan adjustments as warranted by the coaching process and by changes in the situation,

d. Helps the client identify and access different resources for learning (e.g., books, other professionals),

e. Identifies and targets early successes that are important to the client.

**11. Managing Progress and Accountability** - Ability to hold attention on what is important for the client, and to leave responsibility with the client to take action

a. Clearly requests of the client actions that will move the client toward their stated goals,

b. Demonstrates follow through by asking the client about those actions that the client committed to during the previous session(s),

c. Acknowledges the client for what they have done, not done, learned or become aware of since the previous coaching session(s),

d. Effectively prepares, organizes and reviews with client information obtained during sessions,

e. Keeps the client on track between sessions by holding attention on the coaching plan and outcomes, agreed-upon courses of action, and topics for future session(s),

f. Focuses on the coaching plan but is also open to adjusting behaviors and actions based on the coaching process and shifts in direction during sessions,

g. Is able to move back and forth between the big picture of where the client is heading, setting a context for what is being discussed and where the client wishes to go,

h. Promotes client's self-discipline and holds the client accountable for what they say they are going to do, for the results of an intended action, or for a specific plan with related time frames,

i. Develops the client's ability to make decisions, address key concerns, and develop himself/herself (to get feedback, to determine priorities and set the pace of learning, to reflect on and learn from experiences),

j. Positively confronts the client with the fact that he/she did not take agreed-upon actions

## Annexe 2

### Référentiel de compétences SFCoach du coaching individuel

#### Présentation des principales compétences pour chacun des domaines

##### Savoirs et références

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance.

| Compétences   | Attitudes  |
|---|--|
| A des connaissances livresques et/ou par expérience sur l'organisation et sur son environnement   | <p>Parle depuis un corpus théorique de références qu'il s'est construit et en possède d'autres autour.</p> <p>Croise plusieurs approches théoriques.</p> <p>Utilise ses savoirs, pas forcément de façon directe, les met en scène.</p> <p>Exerce sa fonction critique et sait de quoi il parle.</p> <p>Fait évoluer en permanence ses références, ses savoirs.</p> |
| Est au courant des évolutions de l'organisation (veille et anticipation)  |  |
| Comprend les systèmes dans lesquels le coaché évolue (culture, croyances, structures mentales et sociales des différents acteurs)                               |  |
| Evalue l'impact de l'environnement sur les comportements de la personne   |  |
| Ses connaissances sont reliées à des approches théoriques pour conceptualiser l'individu, le groupe, l'organisation, l'institution et le social, et leurs liens |  |
| Distingue théories, modèles et outils et les articule   |  |
| Resitue les modèles et les outils en perspective avec les théories dans lesquelles ils ont été formalisés   |  |
| Utilise un outil quand il est au clair avec la théorie dont il est issu   |  |
| Connaît et travaille le coaching, s'informe en permanence, lit les publications ayant trait au coaching   |  |

### Elabore une offre professionnelle de service

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance

| Compétences   | Attitudes   |
|---|---|
| <p><b>Construit une offre de service professionnelle et vendable</b></p>  | <p>Varie les ressources utilisées. Facilite l'expérimentation de comportements nouveaux, la production de changements.</p> <p>Accepte et préserve l'autonomie de l'autre.</p> <p>Est vigilant sur la qualité des interactions et exigeant sur les engagements pris. Est comptable d'une ambition pour l'autre, a confiance dans ses possibles.</p> <p>Travaille les contradictions pour les assumer et est vigilant sur les dérives possibles.</p> <p>Tient compte de ses représentations, préjugés</p> <p>Attitude de compréhension, reste centré sur le coaché : bienveillance, empathie, juste distance, re-centration en fonction de l'avancée du coaché.</p> |
| <p>Assure des démarches de prospection<br/>A des documents écrits<br/>A un réseau de relations</p>  |   |
| <p>Exerce effectivement des interventions de coaching</p>   |   |
| <p>Fait de la pédagogie sur le métier : explique ce qu'est le coaching</p>  |   |
| <p></p>   |   |
| <p><b>Travaille sa relation à l'organisation</b></p>  |   |
| <p>A conscience de l'écart ou de l'accord entre ses valeurs, sa culture et celles de l'organisation</p>   |   |
| <p>Elucide pour soi d'abord, les éventuelles contradictions entre ses valeurs et les nécessités économiques</p>   |   |
| <p>Travaille la relation aux commanditaires : rencontre le DRH, le patron : fait des médiations</p>   |   |
| <p>Prend en compte le système dans lequel le coaché exerce son activité et les « jeux » dans lesquels il est pris</p>   |   |
| <p>Fait une proposition, présente la prestation</p>   |   |
| <p><b>Travaille la demande de coaching</b></p>  |   |
| <p></p>   |   |
| <p><b>Compétences</b></p>   |   |
| <p>Vérifie la pertinence de la prescription de coaching à la personne : s'interroge pour savoir si cette relation de coaching est appropriée à cette personne, à ce moment-là</p> |   |
| <p>Se demande si la personne est volontaire</p>   |   |
| <p>Interroge sur la genèse de l'intervention, comment la personne est venue là</p>  |   |
| <p>Traite si nécessaire le refus de l'intervention</p>  |   |
| <p></p>   |   |
| <p><b>Formalise la contractualisation</b></p>   |   |
| <p>Etablit un contrat tripartite et/ou un contrat avec le commanditaire et/ou avec le coaché</p>  |   |



### Structure la relation et construit son intervention

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance

| Compétences   | Attitudes  |
|---|--|
| <b>Structure la relation :</b>  | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 20px; margin: 10px;"> <p data-bbox="954 622 1286 748">Vit l'exigence esthétique du coaching : le beau est efficace. A le goût du « bel ouvrage ».</p> <p data-bbox="954 931 1248 1025">Travaille ses pratiques et sa posture en supervision</p> <p data-bbox="954 1205 1248 1267">S'appuie sur l'exercice d'une déontologie.</p> </div> |
| Entre en relation avec la personne, reconnaît (et non pas partage) son système de valeurs, crée le lien, le « être-avec » accueille, fait alliance  |  |
| Propose un cadre, un espace d'élaboration et en est le garant (choix du lieu, de la durée de l'intervention, de la durée des séances, du tarif, du rythme des séances)  |  |
| Contractualise son intervention avec le coaché : établit des règles du fonctionnement des séances   |  |
| Pose des buts et crée les conditions pour que le coaché trouve son objectif   |  |
| Favorise l'autoévaluation de la progression et l'identification des résultats   |  |
| Favorise la séparation  |  |
|   |  |
| <b>Construit son intervention :</b>   |  |
| Propose un dispositif réglable et le fait évoluer   |  |
| Prend en compte l'histoire du coaché  |  |
| Apprécie la dynamique du coaché   |  |
| Fait des hypothèses sur les ressources et les freins dans la problématique du coaché  |  |
| Soutien la progression du coaché  |  |
| Aide à élaborer des scénarii possibles d'évolution  |  |
| Aide à faire une transition : nomme et valorise les changements   |  |
|   |  |
| <b>Evalue sa pratique :</b>   |  |
| Se questionne sur ses compétences et sur le sens de ce qu'il fait, pendant l'action et aussi en supervision   |  |
| Se pose la question de ce qu'il apprend à faire, dire et penser. Se prend comme objet d'apprentissage. Identifie ses savoirs d'expérience. Se situe dans un processus continu de professionnalisation. S'auto évalue. |  |

### Utilise les modalités de la communication

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance

| Compétences  | Attitudes   |
|--|---|
| <b>Utilise les modalités de communication :</b>  | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 20px; margin: 10px;"> <p data-bbox="962 678 1278 797">Vit l'exigence esthétique du coaching : le beau est efficace. A le goût du « bel ouvrage ».</p> <p data-bbox="962 1037 1241 1122">Travaille ses pratiques et sa posture en supervision</p> <p data-bbox="962 1451 1241 1509">S'appuie sur l'exercice d'une déontologie.</p> </div> |
| Pose des questions, questionne, fait que le coaché se questionne   |   |
| Ecoute ce qui s'exprime et ce qui est latent   |   |
| Informe sur ses références   |   |
| Décode les divers niveaux de lectures dans ce qui est communiqué (est dans les règles et parle des règles)                     |   |
| Entend les jeux de langage, les métaphores et autres doubles sens  |   |
| Fait des retours, des feed back  |   |
| Peut faire des apports d'informations théoriques et/ou de méthode, en support du travail du coaché                             |   |
| Affronte et confronte, s'il le faut  |   |
| <b>Accompagne le coaché dans son changement</b>  |   |
| <b>Compétences</b>   |   |
| <b>Accompagne le coaché dans son changement :</b>  |   |
| Observe le coaché et son interrogation   |   |
| Prend du recul   |   |
| Accepte les limites du coaché  |   |
| Est conscient de son potentiel d'influence sur le coaché   |   |
| Se met au service de la conscientisation du coaché   |   |
| Problématise et fait problématiser, ne se contente pas de la démarche de résolution de problèmes                               |   |
| Nomme ce qui se fait   |   |
| Regarde un dérangement, un imprévu, une perturbation comme un analyseur de la situation  |   |
| Repère les projections réciproques, les effets de miroir   |   |
| Se situe parce qu'il connaît les limites entre thérapie, formation, conseil et coaching <sup>1</sup> .                         |   |
| Reconnaît les effets thérapeutiques, les effets d'apprentissage et les effets de contrôle, de son intervention, chez le coaché |   |
| Utilise l'arrêt éventuel au cours de l'intervention pour le rendre signifiant  |   |
|  |   |
| <b>Travaille les interactions entre l'intervention et l'environnement du coaché :</b>  |   |
| Fait travailler les relations à l'organisation   |   |
| Fait rétablir les liens d'appartenance   |   |
| Evalue les risques du coaché par rapport au système  |   |
| Organise la ou les restitutions de l'intervention  |   |

« Travail sur soi » et expériences

Les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance

| Compétences  | Attitudes  |
|--|--|
| <b>A l'expérience</b>  | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 10px;"> <p>Accepte ses limites et fait avec, tout en y travaillant</p> <p>Accepte les contraintes et les travaille comme des opportunités.</p> <p>Travaille son désir d'emprise, d'influence, de contrôle sur l'autre.</p> <p>A un questionnement éthique.</p> <p>Est créatif et sait prendre des risques.</p> </div> |
| D'un travail thérapeutique mené à terme  |  |
| Ou d'un travail de développement personnel conséquent  |  |
| De mutations professionnelles  |  |
| De la relation hiérarchique  |  |
| De la culture d'entreprise   |  |
| Du travail avec l'intuition et le ressenti   |  |
| De l'ouverture, de la vigilance, contre tout sectarisme, tout dogmatisme   |  |
| Du détachement, de la réflexivité, du « double fond », de la lecture simultanée à plusieurs niveaux, de la dissociation (être absent et présent pour évaluer les interactions) |  |
| Du questionnement critique sur soi   |  |
| De la supervision (est supervisé)  |  |
|  |  |
| <b>A conscience</b>  |  |
| Des processus de transformation, de changement, et de deuil  |  |
| D'apprendre de l'autre sur soi   |  |
| De la préservation de son énergie et de sa santé   |  |
| Du champ de références qu'il privilégie en ce moment   |  |
|  |  |
| <b>N'est pas dupe de soi</b>   |  |
| Continue à élucider son rapport au pouvoir   |  |
| Continue à éclaircir son rapport à l'argent  |  |
| Travaille sa problématique personnelle   |  |
| Accepte la confusion passagère   |  |
| Accepte de ne pas comprendre   |  |
| Assume ses peurs et accepte d'avoir peur   |  |
| Donne leur place aux émotions, les accueille, les nomme et facilite leur explicitation   |  |
|  |  |
| <b>Sait pourquoi il est coach</b>  |  |
| Travaille à faire reconnaître sa légitimité, par ses pairs et dans le coaching, et ne se contente pas d'une légitimité obtenue par une certification                           |  |
| Se reconnaît comme coach   |  |
| Travaille son rapport à la Loi.  |  |

**Travail de fin d'étude  
Du Master EVALuation**

**Intervenants chargés de missions d'évaluation  
Option COACHING**

*Entre cadre et processus :  
Quelles sont les limites du coach ?*

Soutenu par Franck Bometon

**MOTS CLES**

Coach, Cadre, Processus, Limites, Habilités, Paradigmes

**RESUME :**

Ce travail dans ce portfolio m'a permis de montrer comment le coach peut, en situation, parce qu'il se trouve face à de l'imprévu, se détacher du cadre, du prescrit, des habitudes et aller au-delà, et avoir recours à des processus, des savoirs d'action particuliers, à des habiletés, pour susciter et soutenir le coaché à élaborer son propre trajet vers le nouveau. Le coach se doit ainsi de travailler aux limites de la relation avec le coaché et de découvrir que la relation en elle-même est la limite.

**KEY WORDS**

Coach, Frame, Process, Limits, Skills, Paradigms

**ABSTRACT:**

This work in this portfolio allowed me to show how the coach can, in situation, because he is in front of the unforeseen, break away from the frame, from the prescribed, the habits and go beyond, call processes, particular knowledge and skills, to incite and support the coaché to develop his or her own route towards the new. Thus the coach works at the limits of the relation with the coaché and discovers that the relation itself is the limit.