

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

Vorwort: Introduction

Autor: Mottas, Jean-Daniel

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

INTRODUCTION

Jean-Daniel MOTTAS
Centre de Compétences en
Leadership et Ressources Humaines
Hautes Ecoles Spécialisées de Suisse Occidentale (HES-SO)
Rattaché à la HEG de Fribourg
jean-daniel.mottas@eif.ch

Le terme « coaching » est à la mode. Il est de plus en plus utilisé par les responsables et les chercheurs. Pourtant, comme cela est généralement le cas avec les pratiques émergentes, un certain flou entoure encore la notion de coaching. Face à ce diagnostic, le présent recueil d'articles poursuit le double but de :

- clarifier la notion même de coaching.
- mettre en évidence ses apports et ses limites, ainsi que ses différentes modalités.

Nous faisons le pari que, une fois ses contours plus clairement dessinés, le potentiel, les spécificités ainsi que le rôle du coaching s'imposeront d'autant plus.

Lorsqu'il est question de coaching, l'image classique qui peut encore venir à l'esprit est celle d'un entraîneur sportif autoritaire criant derrière son poulain pour aider ce dernier à atteindre la victoire. Cette image, tout à fait inappropriée bien sûr par rapport au concept actuel de coaching, est héritée des origines lointaines du terme « coach ». Historiquement en effet, ce terme désigne d'abord l'entraîneur qui, par diverses méthodes, va permettre à son protégé d'exploiter au mieux le potentiel qui est le sien. Dans les années 70, Tim Gallway a systématisé un certain nombre d'outils permettant au coach de lever les barrières psychologiques qui freinent les sportifs dans leur évolution et de développer les capacités mentales permettant à ces derniers de s'améliorer. S'inspirant des écrits de Gallway, John Whitmore va faire office de pionnier en appliquant ces résultats et ces méthodes au domaine extra-sportif, ouvrant du même coup au coaching une immense variété d'applications. Ce faisant, le coaching connaît un glissement sémantique : si l'objectif reste le même (optimiser le potentiel d'un individu), les méthodes et les modalités caractéristiques de cette pratique évoluent de manière significative, comme les divers articles réunis ici le démontrent.

Durant une bonne vingtaine d'années, le coaching en entreprise est resté relativement confidentiel, particulièrement en Europe. En témoigne le nombre restreint (une dizaine avant l'an 2000) d'ouvrages consacrés à ce sujet en français. Depuis quelques années toutefois, le coaching vit un véritable boom ; un rapide coup d'œil au nombre d'ouvrages sur le sujet qui remplissent les rayonnages des librairies suffit pour s'en convaincre. Divers paramètres expliquent l'attractivité de ce nouvel outil ; en voici quelques-uns :

- *La recherche de la performance* : prolongement direct du coaching en sport, la recherche de la performance est une exigence à laquelle chacun est confronté, en particulier dans sa vie professionnelle.

- *La complexité croissante* : les responsables de tous niveaux ont à affronter des situations de plus en plus complexes et ambiguës.

- *La crise des paradoxes* : les individus se trouvent de plus en plus tiraillés par des intérêts divergents les plongeant dans des situations quasi schizophréniques.

- *La recherche du sens* : les individus cherchent à donner un sens à leur existence et à leur travail. Ils veulent se réaliser personnellement.

- *L'élosion de la psychologie humaniste* : centrée sur l'homme dans sa globalité, la psychologie humaniste qui s'est développée depuis les années 60 attribue un rôle central aux notions de respect, de responsabilité, d'autonomie ou encore de développement de la personne.

La conjonction de ces divers aspects a souligné les limites du management classique et mis en évidence la nécessité pour les entreprises de recourir à de nouvelles approches. Dans ce contexte, le coaching tombait à point nommé. Comme le soulignent les articles de ce dossier, le coaching se distingue en effet des formes classiques d'interventions en entreprise (notamment du conseil ou du mentoring), et répond à une demande bien réelle des responsables de tous niveaux.

C'est dans cette optique que nous avons réuni dans ce volume les contributions originales de divers coachs professionnels actifs dans le domaine du coaching en entreprise ; en voici une présentation succincte :

Prenant comme point de départ la confusion qui entoure encore le coaching, Jean-Daniel Mottas met en lumière dans son article les éléments caractéristiques de cette pratique. Une fois cette clarification effectuée, il souligne les dimensions activées par le coaching ; enfin, il présente sa propre conception des niveaux d'intervention du coaching.

Dans leur contribution, Stefan Merckelbach et Pascaline Caligiuri mettent en évidence les qualités nécessaires dont doivent disposer les personnes désireuses d'entreprendre une démarche de

coaching, et dont l'absence hypothéquerait le succès de la démarche. Ces qualités sont déterminantes puisque le coaching est avant tout centré sur la personne du coaché.

Les auteurs des trois articles suivants se distinguent par le fait que, outre leur activité de coaching, ils se consacrent également à la formation de coachs. Jean-Michel Vuagniaux souligne l'importance pour un coach de garder à l'esprit la distinction fondamentale entre coacher et conseiller ; il insiste toutefois sur la difficulté, dans la pratique, de toujours marquer clairement la différence entre ces deux pratiques, en particulier lorsque le coaché sollicite des conseils.

Hélène Aubry concentre son article sur l'une des dimensions centrales du coaching, à savoir le changement ; en particulier, elle souligne les impacts psychologiques (craintes, blocages, etc.) que peut susciter le changement tant de la part d'un individu que d'une équipe entière, ainsi que leurs conséquences sur le succès du coaching.

Bernard Besson met ensuite en garde contre quelques déviances ou débordements possibles du coaching. Ces derniers peuvent être le fait tant du coach que du coaché. Dressant une brève liste de ce que n'est pas (ou de ce que ne devrait pas être) le coaching, il permet d'en délimiter plus clairement les contours.

Le dernier article de ce dossier touche à la déontologie que tout coach devrait respecter. Son auteur, Philippe Bigot, insiste en particulier sur l'importance pour le coach de recourir à un superviseur à même de lui apporter conseils et éclairages sur la relation qu'il entretient avec le coaché.

Le philosophe grec Héraclite prétendait que rien n'est permanent à part le changement. Dans ce contexte, le coaching semble être en mesure de s'imposer comme une approche incontournable puisque cette pratique permet aussi bien de provoquer un changement que d'en accompagner les acteurs. Son succès et son attractivité n'ont dès lors rien d'étonnant.

