

**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:** 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

**Artikel:** Évolution du coaching et apports dans les démarches de changement

**Autor:** Mottas, Jean-Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141389>

### **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:** 01.02.2026

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

# EVOLUTION DU COACHING ET APPORTS DANS LES DEMARCHES DE CHANGEMENT

Jean-Daniel MOTTAS

Haute Ecole de Gestion de Fribourg (HEG-FR)

Centre de Compétences en Leadership et RH de la HES-SO

jean-daniel.mottas@eif.ch

## 1. Introduction

Le coaching s'est imposé comme une approche novatrice et pertinente. Nous constatons cependant que les caractéristiques du coaching sont souvent mal connues. Cet article a pour but d'apporter quelques éclairages sur ses apports dans les démarches de changement. Nous aborderons trois volets : « Qu'entend-on par coaching ? », « Qu'est-ce qui caractérise le style coaching ? » et, en dernière partie, nous introduirons un modèle de niveaux d'intervention.

## 2. Qu'entend-on par coaching ?

Issu du sport, le coaching a constitué au départ un accompagnement destiné à accroître la performance du sportif. C'est dans cette perspective que l'entreprise s'y est d'abord intéressée (Whitmore, 1994).

Dans le monde francophone, Lenhardt (1992) est le premier à conceptualiser le coaching en mettant en évidence que l'approche coaching comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures. Ortega (1999) insiste sur le changement évolutif qui caractérise la démarche de coaching. Pour Délivré (2002) le coaching permet de traiter un problème professionnel lié à la personnalité du coaché. Dans cet esprit, l'accompagnement permet au responsable d'avoir accès à son propre fonctionnement. Développer son leadership par exemple passe par la prise de conscience de ses forces, de ses faiblesses, de ses croyances limitatives et des blocages qui en résultent. Higy-Lang et Gellmann (2002) introduisent dans la définition du coaching l'idée qu'il permet d'atteindre un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et sur l'environnement. La vision du coaching s'étend et englobe dorénavant la relation du dirigeant à lui-même ainsi qu'aux autres acteurs, qu'il s'agisse d'individus ou de corps sociaux.

Le développement de ces concepts reflète l'évolution du coaching et nous avons proposé

dans un dossier consacré au coaching (Mottas, 2003) la définition suivante : le coaching est un accompagnement – donné par un coach – permettant à une personne – le coaché – d'élargir son champ de vision, de clarifier ses aspirations, ses valeurs et ses objectifs, d'identifier des alternatives concourant à dissoudre les obstacles se présentant sur son chemin, de choisir les solutions appropriées et de mobiliser ses ressources et son énergie vers l'atteinte de ses buts. Il constitue une formidable dynamique visant à libérer le potentiel d'une personne ou d'une équipe vers la réalisation de ses objectifs.

Processus relationnel entre le coach et son client, le coaching se caractérise surtout par une approche et un style qui lui sont propres.

### **3. Qu'est-ce qui caractérise le style coaching ?**

Comme Besson, Vigano et Vuagniaux (2000) le relèvent, « ce qui caractérise le coaching plus que son statut ou les conditions concrètes qui en font une profession moderne, c'est surtout le style d'approche et la mentalité spécifique d'application qu'il représente ». Nos recherches nous amènent à mettre en évidence huit caractéristiques principales sur lesquelles se fondent les pratiques de coaching professionnel.

Ces caractéristiques sont les suivantes :

1. Une relation librement consentie, concrétisée par une demande explicite du client d'être accompagné par un coach. Cet accompagnement a lieu dans un cadre qui s'appelle la séance de coaching.
2. Une volonté d'évolution de la part du coaché. Cette intention constitue la force motrice de toute activité de coaching. Elle s'accompagne pour le coaché de la capacité à se remettre en question, de vouloir mettre en route une démarche de changement et de véritablement s'engager dans ce processus.
3. La confiance, au sens défini par Lenhardt (1996), c'est-à-dire celle qui se trouve dans la certitude que le coaché va tout faire pour réussir, pas dans le fait qu'il va réussir. Confiance dans l'être, pas dans le faire. C'est la profondeur de cette confiance qui détermine la qualité et la puissance du coaching.
4. Une orientation entièrement basée sur la personne du coaché. Le coach se met en disponibilité pour l'autre en l'accueillant dans toutes ses dimensions. C'est une rencontre d'acceptation de l'autre, dans le respect complet de la personne. Permettre à son client d'atteindre les buts pour lesquels il souhaite un accompagnement, telle est la mission du coach.
5. Des interventions qui vont prioritairement permettre à la personne de découvrir par elle-même ce qu'elle recherche. C'est la célèbre maïeutique socratique, qui se différencie très

clairement du conseil, si prolixe dans le relationnel courant, mais aussi du mentoring qui, lui, consiste à transmettre une expérience à une autre personne (Houde, 1996). En coaching, c'est l'art du questionnement qui constitue le mode principal d'intervention du coach pour aider son client à trouver lui-même la solution. Le client est ainsi acteur de son propre développement, chercheur de ses propres solutions.

6. Un souci constant de la part du coach pour développer l'autonomie de son client par opposition à une approche qui crée la dépendance.
7. Un travail dans « l'ici et maintenant » à partir du vécu du coaché.
8. La confidentialité, base de toute relation de coaching.

C'est la synergie de ces huit aspects qui permet au coaching de déployer sa puissance. Les formations de coach préparent à pratiquer le style coaching. En outre, diverses techniques de communication s'y greffent. Des codes déontologiques complètent les aspects relevés. Outre sa formation en coaching, il est évident que l'ouverture du coach, son expérience antérieure ainsi qu'un travail profond sur lui-même constituent d'importantes clés dont bénéficie finalement le client.

#### **4. Niveaux d'intervention**

Lors du démarrage d'un coaching, le coach se trouve très souvent devant la tâche d'aider son client à voir sa réalité telle qu'elle est. C'est ce qu'on appellera ici le principe de réalité. Dans un ouvrage au titre évocateur, « La réalité de la réalité », Watzlawick (1978) suggère de considérer deux types de réalité : celle de premier ordre, liée à une perception objective et admise comme telle, et celle de deuxième ordre qui est la signification que l'individu donne à cette réalité. En ce qui concerne la réalité de premier ordre, la problématique, c'est que notre perception du réel tend à être déformée par nos filtres. Lorsque ces filtres agissent, les biais de perception du réel rendent la recherche de solutions assez inopérante, car les solutions apparaissent comme décalées par rapport aux véritables données du problème. Une première tâche du coach consiste donc le plus souvent à permettre à son client de pouvoir accéder à la réalité le plus objectivement possible puis de décider de ses actions en fonction du sens et de la valeur qu'il donne à cette réalité.

##### ***Le coaching est en mouvement.***

Pour aider son client, le coach fait appel à des grilles d'intervention. Nous introduisons ici la grille que nous avons développée en matière de niveaux d'intervention. Ce modèle est le fruit d'études que nous avons menées en nous inspirant des courants de diverses écoles de Palo Alto, d'approches utilisées par les formateurs de coach et les coach ainsi que de nos expériences, pratiques et propres travaux.

Le modèle comprend six niveaux d'intervention : problèmes, objectifs, compétences, sens, valeurs et alignement. Le coaching débute généralement au niveau un « problèmes » car le manager sollicite le plus souvent au départ un coaching pour être accompagné dans la résolution d'un problème particulier. Le niveau deux « objectifs » permet d'envisager des portes sur le futur en clarifiant quelle est la situation désirée par le coaché, en termes d'objectifs concrets. Au niveau trois, le coaché développe les « compétences » qui vont lui permettre de les atteindre. Etant donné que l'intensité de l'approche et du déploiement des compétences est fonction de la motivation qui anime l'individu (Mottas, 2003), le travail effectué au niveau précédent est déterminant. Le niveau quatre est celui du « sens », soit la direction que le dirigeant souhaite donner à sa vie, aspect clé comme l'ont bien mis en évidence Parikh (1993), Goleman (1995, 1999), Lenhardt (1992, 1995, 1999), Kouzes et Posner (2002) et bien d'autres encore. C'est à ce niveau que la vision, la mission, les questions d'identité, de rôle et de responsabilité sont approfondies. Au niveau cinq on trouve les « valeurs ». Les valeurs constituent le guide d'action du dirigeant, vis-à-vis de lui-même, des autres et de son environnement. Enfin, dernier niveau, « l'alignement », qui consiste à s'assurer de la congruence de l'ensemble, des intentions aux actes.

Ces niveaux d'intervention sont à comprendre dans un sens systémique : ils inter-agissent entre eux. L'intervention du coach peut être comparée à un curseur qui se déplace, en fonction des besoins du coaché, sur l'un ou l'autre des six niveaux.

Ce processus permet au dirigeant de développer son centre de gravité, par contraste à un flottement général, qui lui, amène inexorablement à l'indécision, ou des décisions n'intégrant pas la globalité de la situation – avec un risque élevé de prendre une mauvaise décision –, ou la rigidité – on n'ose pas revenir sur la décision mal prise et on bétonne en prenant d'autres décisions dans la direction erronée, ce qui conduit le dirigeant à s'enfermer dans une impasse – ou encore l'attitude girouette. Outre leurs conséquences sur les autres, sur l'entité pour laquelle le dirigeant exerce une responsabilité ainsi que sur le corps social dans son ensemble, les dysfonctionnements cités s'avèrent par ailleurs fort coûteux pour la personne elle-même.

Le coaching porte le plus souvent sur les niveaux un, deux et trois. Nous constatons une demande émergente pour coacher des dirigeants sur les niveaux quatre et cinq. Au niveau six, l'intervention du coach consiste à permettre à son client de s'auto-réguler en permanence. Le coaching peut démarrer et s'interrompre à n'importe quel niveau. C'est le client qui détermine son souhait.

## **5. Conclusion**

Le coaching est une approche novatrice qui s'est développée rapidement au cours de la dernière décennie. Nous espérons que cet article aura permis de dessiner plus clairement les con-

tours de cette démarche. Elle permet aux dirigeants, aux cadres et aux collaborateurs d'élargir leur champ de vision, de balayer les angles morts, de repérer ce qui est important de ce qui l'est moins, d'avoir un accès plus direct à leurs ressources et de dégager des solutions leur permettant de poser des actes qui soient cohérents, pour eux, dans leur rôle avec l'entreprise qui les emploie et, enfin, dans la relation qu'ils entretiennent avec les autres, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans leur environnement. Par sa capacité à permettre à une personne d'avoir accès à son potentiel, le coaching s'avère être un puissant accélérateur de développement dont l'entreprise est finalement directement bénéficiaire, pour autant qu'il y ait un minimum de convergence sur les projets et les valeurs entre le collaborateur et l'entreprise.

Nul doute que le domaine du leadership et du développement des collaborateurs de l'entreprise se voit enrichi, avec le coaching, d'une démarche pertinente qui permet véritablement aux acteurs d'ouvrir de nouvelles portes et de contribuer à inventer le futur de l'entreprise, dans une approche holistique et responsable de leur personne et de leur environnement. Dans cette perspective, les formations dispensées par les Hautes écoles dans le domaine du leadership et des ressources humaines ont pour rôle de donner des impulsions majeures à ces développements et à leur diffusion.

## BIBLIOGRAPHIE

- BESSON B., VIGANO V., VUAGNIAUX, J.-M. (2000). *L'Art du Coach*. Editions Coaching Services.
- DELIVRE, F. (2002). *Le Métier de Coach*. Editions d'Organisation.
- DEVILLARD O. (2001). *Coacher*. Dunod.
- GAUTIER B., VERVISCH, M.-O. (2000). *Le Manager Coach*. Dunod.
- GALLWAY T. (1987). *The Inner Game of Tennis*. Bantam Books (édition originale: 1975).
- GOLEMAN D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam.
- GOLEMAN D. (1999). *L'intelligence émotionnelle 2*. Robert Laffont.
- HIGY-LANG C., GELLMAN C. (2002). *Le Coaching*. Editions d'Organisation.
- HEVIN B., TURNER J. (2002). *Manuel de coaching*. Dunod.
- HOUDE R. (1996). *Le Mentor : transmettre un savoir-être*. Ed. Hommes et Perspectives.
- KOUZES M., POSNER B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- LENHARDT V. (1992). *Les responsables porteurs de sens*. Paris : INSEP Editions.
- LENHARDT V., MARTIN B., JARROSSON B. (1996). *Oser la confiance*. INSEP Editions.
- LENHARDT V., GODARD A. (1999). *Engagement, Espoirs, Rêves*. Editions Village Mondial.
- LONGIN P. (2003). *Coachez votre équipe*. Dunod.
- MOTTAS J.-D. (2002). « Articuler les motivations aux compétences » in : *Revue Economique et Sociale*, décembre 2002.
- MOTTAS J.-D. (2003). « Des modèles de gestion des compétences au couple compétences-motivations » in : Guénette A., Rossi M., Sardas J.C (sld). *Compétences et Connaissances dans les organisations*. Collection Conception et Dynamique des Organisations. Edité par la SEES.

- MOTTAS J.D. (2003). Dossier « *Le coaching, une démarche au cœur du changement* », contribution de sept auteurs in Revue Economique et Sociale, juin 2003.
- ORTEGA J.-M. (1999). *Voies d'excellences*. Guy Trédaniel.
- PARIKH J. (1993). *Le management entre passion et détachement*. InterEditions.
- PLATON (1991). *Ménon* (trad. M. Canto-Sperber). GF-Flammarion.
- PLATON (1994). *Théétète* (trad. M. Narcy). GF-Flammarion.
- WATZLAVICK P. (1978). *La réalité de la réalité*. Edition du Seuil, Collection Point,
- WHITMORE J. (1994). *Coaching. Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises*. Maxima.
- WHITMORE, John (2001) : *Le Guide du Coaching*. Maxima.