

Université Palacký d'Olomouc
Faculté des Lettres
Département des études romanes

Andrea Lettavová

**LE COACHING PROFESSIONNEL :
L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL HUMAIN**

Mémoire de licence

Directeur de mémoire : PhDr. Ladislav Jakub

Olomouc 2011

Je déclare que le présent mémoire de licence est le résultat de mon propre travail sous la responsabilité de mon directeur de mémoire et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

A Olomouc, le 28 juin 2011

.....

Andrea Lettavová

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. J'adresse tout particulièrement mes remerciements à Monsieur PhDr. Ladislav Jakub d'avoir surveillé avec patience la rédaction du présent travail, de m'avoir donné des conseils précieux. Je voudrais aussi remercier Madame Lenka Zelingrová de Koučink centrum, s.r.o. pour la consultation de la problématique et les informations que j'ai reçues de sa part.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
I. <u>QU'EST-CE QUE LE COACHING EN GÉNÉRAL ?</u>	6
I.1 Définition du coaching professionnel, les notions de base et les objectifs	9
I.2 L'issu du domaine sportif	14
I.3 Les approches classiques de la gestion des gens	15
I.4 Différentes méthodes autour du coaching	18
II. <u>LE COACHING SELON LES APPROCHES DE W.T. GALLWEY ET DE J. WHITMORE</u>	21
II.1 W.Timothy Gallwey et The Inner Game	22
II.1.1 Ses principes de base	23
II.1.2 Le Jeu Intérieur entre le Moi mental et le Moi inné	26
II.1.3 Le coaching selon la méthode The Inner Game.....	27
II.2 J. Whitmore, la méthodologie du coaching et le processus «GROW ».....	29
II.2.1 Le potentiel humain et la responsabilité de chacun.....	30
II.2.2 GROW : les questions ouvertes bien organisées	31
II.2.3 La performance et les résultats obtenus	34
III. <u>LE COACHING DANS LA PRATIQUE</u>	36
III.1 ICF, la formation au coaching en République tchèque	37
III.2 Le coach en action et son travail	39
CONCLUSION	43
RÉSUMÉ	44
RÉSUMÉ (en tchèque)	45
ANNOTATION (en tchèque)	46
BIBLIOGRAPHIE	47
LISTE DES ANNEXES	49

INTRODUCTION

Ce mémoire de licence s'intéresse au coaching professionnel, l'une des méthodes de développement personnel au sein des entreprises actuelles. J'ai choisi une approche issue du domaine sportif qui est orientée vers la haute performance dans n'importe quelle activité. Cette théorie repose sur les idées de Timothy Gallwey et de John Whitmore. Le plan de ce mémoire se compose de trois parties principales.

La première partie porte sur l'exploration du coaching en général. Expliquer les notions de base, trouver le champ d'application primordial et le rôle de coach dans une entreprise par rapport aux autres intervenants, nous aide à saisir l'essentiel. Notre idée de coaching général complète la chapitre sur les approches classiques de la gestion des gens au management.

Dans la deuxième partie, on se focalise sur les approches de Timothy Gallwey et de John Whitmore. En définissant des principes du Jeu Intérieur (The Inner Game), on explique le fonctionnement d'apprentissage naturel qui joue un rôle principal dans ce type de coaching. Puis John Whitmore, coach européen, fait suite aux idées de Tim et ajoute son point de vue, notamment avec le processus GROW.

La troisième partie représente la partie pratique dans laquelle on voit le coaching appliqué dans la réalité. On parle d'International Coachs Federation, qui agrège les coachs dans le monde entier. On s'intéresse à la formation au coaching en République tchèque avec en conclusion une interview avec Madame Lenka Zelingrová, spécialiste au coaching professionnel.

Le choix de mon sujet est influencé par le désir d'être contente, compétente et productive au cours de ma vie professionnelle. Le contenu du mémoire devrait répondre à la question fondamentale : « *Qu'est-ce que le coaching professionnel et quels sont ses apports ?* » *Au niveau individuel, au niveau des entreprises et au niveau social.*

L'élaboration du travail est basée sur les recherches des ouvrages bibliographiques qui concernent la problématique, sur les recherches des sites électroniques et sur la consultation.

I. QU'EST-CE QUE LE COACHING EN GÉNÉRAL ?

Au cours de la première décennie du 21^e siècle, on observait de grands changements dans le monde entier. Presque tous les domaines d'un individu sont plus ou moins touchés : la vie personnelle et relationnelle où elle trouve le nouveau mode : divorcer, la vie professionnelle qui est devenue plus incertaine que jamais avant. Au contraire, nous avons des possibilités multiples de se réaliser et de choisir nos modes de vie. En regardant des choses plus généralement, on peut constater que le dynamisme de notre période est vraiment évident. L'évolution technologique, les prix de change ou les capitaux qui circulent dans les divers pays, tout se change à chaque moment et rien ne peut arrêter cette tendance. La mondialisation nous donne « le monde sans frontières », le capitalisme nous offre la liberté, mais tous les deux apportent le danger invisible sous une forme de l'incertitude et du stress. On n'est pas capable de réagir sur toutes les nouvelles conditions de vie sans problème. Il est nécessaire de s'apprendre à vivre au mode de la vitesse du 21^e siècle, d'adapter ses besoins dans la mesure des possibilités de son âge et d'atteindre la vraie satisfaction de sa vie. La question principale est posée : « Est-ce qu'il existe un moyen qui peut nous aider à changer nos vieux points de vue sur ce qu'il est encore en règle et à améliorer la qualité de vie? »

Comme chaque individu a sa raison, il existe autant de théories sur le bien-être humain. La diversification est basée sur l'efficacité des résultats obtenus (positifs et nombreux) et aussi sur la difficulté du processus (accessible, à court terme et facile à faire). Selon les critères donnés, on choisit l'une des méthodes très anciennes qui a été actualisée, modernisée pour l'usage de l'homme de nos jours. Il s'agit du COACHING moderne, d'un processus spécifique d'apprentissage¹ dans les domaines différents. Premièrement, c'est une méthode de coaching² utilisée par le coach professionnel, la méthode favorable pour sa simplicité et utilité générale bien mesurable. Elle repose sur l'orientation vers l'individu et ses objectifs. Elle permet un travail dans « l'ici et maintenant ».

¹ <http://koucinkcentrum.cz/videoteka>, le 10/03/2011.

² Ibidem, le 10/03/2011.

Deuxièmement, c'est une approche de coaching³ laquelle utilise chacun pour soi-même et en relation avec autrui. Pour la pratiquer, vous n'êtes pas obligés d'avoir un diplôme en psychologie.

Aujourd'hui, il n'y a plus de place de changer les autres, c'est le temps où on doit « balayer devant sa propre porte », d'accepter qui nous sommes, puis de progresser vers les nouveaux horizons professionnels et personnels.⁴

La bibliographie concernée du coaching détermine cette activité, comme un accompagnement psychologique d'une personne. Sir John Whitmore, pionnier du coaching en Europe, le caractérise dans son *Guide du Coaching* comme : « Un phénomène global, une vraie compétence et un art, à la fois un mode de gestion et une façon d'être avec les gens, et aussi un mode de pensée et une façon de vivre ».⁵

On distingue de plusieurs types du coaching d'après les variables suivantes :

1. Contextes dans lesquels il s'applique
 - a) Le coaching de vie, personnel (Life coaching)
 - b) Le coaching professionnel, en entreprise (Business coaching)
 - c) Le coaching sportif (Sports coaching)
2. Nombre de personnes coachées
 - a) Le coaching individuel
 - b) Le coaching d'équipe
 - c) L'auto-coaching (le coach = le coaché)
3. De quel milieu vient le coach
 - a) Interne à l'entreprise
 - b) Externe à l'entreprise

³ Higi-Lang, Chantal et Gellman, Charles. *Le Coaching*. 2^{ème} édition. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, p. 9. ISBN 2-7081-2693-8.

⁴ Ibidem, p. 10.

⁵ Whitmore, John. *Le Guide du Coaching*. Paris : Maxima, 2008. ISBN 978-284001-5321.

Comment explique-t-on les termes « coach et coaching » ? Ces mots viennent d'anglais et le premier sens de coach est un moyen de transport, par déplacement de sens c'est quelqu'un qui conduit ce véhicule. En anglais le mot signifie aussi personne qui sélectionne ou qui entraîne une équipe ou un sportif, spécialement de haut niveau.⁶ Puis la terminaison « ing » en anglais indique un processus – donc il s'agit d'un entraînement. A présent on observe que le coaching du domaine sportif se aussi déplace au domaine de l'entreprise où il trouve son rôle important.

En prenant compte que le thème de coaching est assez large et vaste, on doit choisir un domaine plus spécifique vers lequel on s'orientera. C'est le coaching professionnel individuel, qui nous permet de découvrir l'environnement de l'entreprise, l'application de la méthode chez les cadres et même il montre des conséquences immédiates sur leurs performances.

Tout d'abord dans cette première partie, on explique la définition du coaching professionnel, ses notions de base et ses objectifs pour pouvoir déterminer son enjeu principal. Puis on s'intéressera à l'origine sportive et aux approches classiques de la gestion des gens par rapport à la nôtre. Enfin on comparera notre méthode avec les autres pensées et activités actuelles.

⁶ Cf. : *Le Petit Larousse illustré 2010*. Paris : Edition Larousse, 2009, p. 215. ISBN 978-2-03-584078-3.

I.1 Définition du coaching professionnel, les notions de base et les objectifs

Définition du coaching professionnel

Selon la Société française de coaching, on constate : « *Le coaching est l'accompagnement psychologique d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire.* »⁷ C'est aussi un processus qui se déroule sur le terrain de travail. Orienté vers l'individu, qui lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement. Il aide à gérer son contact et à explorer ses freins psychologiques et psychologiques.⁸

Quelques caractéristiques principales nous aident à encadrer le coaching dans un système et à distinguer sa spécificité face aux autres approches. Le coaching consiste en une série d'entretiens individuels entre le client « coaché » et son coach sous forme de contrat avec l'entreprise ou plutôt sous un contrat de changement avec soi-même. Par l'acceptation de se faire accompagner, l'apprentissage spécifique peut commencer. Une relation coach-coaché doit être fondée sur la confiance mutuelle, sur l'attente d'un potentiel caché de client et sur la responsabilité des décisions de client coaché. Un coach compétent pose des questions ouvertes et gère le déroulement d'une séance, mais il ne donne jamais des solutions toutes faites. Donc ce n'est pas important de comprendre à un contenu de travail de son client. Le client peut bénéficier d'un regard neuf, d'une proposition des possibilités comment réagir dans telle ou telle situation, mais il est celui qui décide à la fin et celui qui est responsable de ses faits. Tout travail se fait à présent. Le rôle de coach est simplement d'aller à côté de quelqu'un sur le chemin professionnel pendant la période limitée, d'ouvrir son esprit et de lui donner un support psychologique, mais pas de conseiller.

⁷ Higi-Lang, Ch. et Gellman, Ch. op. cit., p. 7.

⁸ Ibidem, p. 7.

Les notions de base

En partie théorique, il faut bien définir ce qui fait du coaching, ce qui est coaché et ce qu'une séance de coaching plus précisément?

Le coach – en général on distingue deux types de coachs : interne ou externe.

Le coach interne peut être en plus divisé en *coach professionnel interne*, qui est le salarié de l'entreprise ayant pour mission le coaching des collaborateurs, et en *manager-coach* (le manager-entraîneur⁹) voyant le coaching comme une compétence complémentaire des autres compétences managériales. Elle lui aussi permet de développer l'organisation et d'exposer les objectifs apparents et profonds. L'avantage évident du coach interne est de connaissance de la culture de l'entreprise ce qu'il peut précipiter les changements établis. L'inconvénient principal est du mélange des rôles en entreprise qui peuvent s'influencer.

Le coach externe, le métier de coach indépendant, qui n'est pas « pollué »¹⁰ par la culture de l'entreprise. Sa devise repose sur son non-appartenance et sa neutralité. Il donne le feed-back (le retour) au dirigeant du progrès de sa mission et il bénéficie souvent du respect courant chez le personnel car il vient de l'environnement extérieur.

« Comment peut-on devenir un coach? » La réponse n'est pas uniforme, néanmoins apprendre à coacher se fait au travers des séminaires de développement personnel, par la lecture d'ouvrages spécialisés et aussi au travers de l'expérience du terrain.¹¹ Il est aussi bien d'être adhérent d'une association, par exemple l'International Coach Federation (l'ICF), qui assure des réunions locales aux réunions internationales, des formations supplémentaires et qui donne la certification et du prestige au coach membre. Le coach doit avoir les certaines compétences et même les qualités personnelles et relationnelles. Dans la partie des annexes, on trouve un liste des compétences clés du coach composé par l'ICF.¹²

⁹ Stacke, Édouard. *Coaching d'entreprise. Devenez manager-entraîneur!*. Paris : Éditions Village Mondial, 2005. ISBN 2-7440-6169-7.

¹⁰ Fourès, Éléna. *Comment coacher*. Paris : Éditions d'Organisations, 2003, p.35. ISBN 2-7081-2947-3.

¹¹ Higi-Lang, Ch. et Gellman, Ch. op. cit., p. 41.

¹² Cf. : Annexe 1.

Le coaché – il existe 2 types de clients : le coaché qui connaît des pratiques de coaching dans l'organisation. Il les saisit comme la démarche possible. Il parle de « ce qui ne va pas » (Espace problème) ou de « ce qu'il veut obtenir à la place » (Espace solution). Il est motivé pour s'engager dans le coaching.¹³ Le client de ce type sait plus ou moins que : « Etre responsable, c'est avoir le choix et le choix implique d'être libre. »¹⁴ Au lieu de se sentir menacé, il prend conscience qu'un changement lui permet de gagner de l'estime de soi. La deuxième catégorie englobe des personnes qui ne veulent rien changer et en plus, ils ne croient pas que tout soit dans leurs mains. Dans ce cas, le coach se fait appeler par un responsable pour se faire proposer cette méthode. Le coaché potentiel n'a pas la même motivation au départ. Les coachés sont donc soit pro-actifs, soit réactifs. Néanmoins, on peut constater que le monde concerné parvient à dire que le coaching est utile.

La séance de coaching – différents façons en pratique se proposent : des séances de face-à-face, par téléphone/skype ou des séances collectives (Coaching sportif) et tout cela peut être assorti d'échanges écrits par courrier électronique. Généralement, un processus de coaching se décompose en plusieurs phases qui se distinguent l'une de l'autre selon l'auteur.

Édouard Stacke¹⁵ nous offre une décomposition éventuelle dans son ouvrage telle que : La première étape commence par la diagnostic, où il se fait révéler les potentiels. La deuxième est construit par la stratégie (pour un objectif et environnement donné). La troisième se fait un plan d'entraînement, il y a davantage de renforcement de la confiance - accompagne, motive et soutient (des tâches de base). Et la phase finale sert à analyser les résultats et les difficultés.

¹³ Fourès, É. op. cit., p.32.

¹⁴ Whitmore, J. op. cit., p.46.

¹⁵ Édouard Stacke : consultant spécialisé en management de la performance, introducteur du *team-building* en France et auteur d'ouvrage *Coaching d'entreprise. Devenez manager-entraîneur!*

Les objectifs

L'importance de la finalité du coaching repose sur une bonne description des objectifs de client qui sont négociés entre le coach et le coaché dès le début du coaching. Ils doivent accomplir de certaines conditions pour les atteindre avec succès. Au cours de détermination précise et claire d'un cible on peut utiliser le moyen de l'acronyme SMART¹⁶ qui l'aide spécifier des critères d'un bon objectif individuel.

D'après l'acronyme SMART l'objectif doit être tel que:

1. **S**pécifique (Specific)
2. **M**esurable (Measurable)
3. **A**ccessible (Achiavable)
4. **R**éaliste (Realistic)
5. Bien défini dans le **T**emps (Time bound)

La spécificité signifie un plan concret attirant pour l'individu, composé de questions suivantes : « Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Quel ? » Les réponses de tout cela aident à s'identifier avec l'objectif. La mesure se fait pour évaluer le niveau du progrès pendant le processus. C'est bon pour la motivation à continuer. L'accessibilité se rattache aux démarches vers un cible personnel. La réalité est évidente dans le moment où un client est sûr qu'il est capable d'atteindre son objectif. L'aspect du temps fixe les démarches particulières et donne un cadre précis.

En dehors de l'importance de préparation des objectifs, il faut mentionner les deux formes des objectifs telles que la forme apparente et la forme profonde. La deuxième constitue un élément puissant de motivation pour la réalisation de la démarche de coaching.¹⁷ Elle se met en lumière petit à petit.

¹⁶ Dembkowski, Sabine, Eldridge, Fiona et Hutner, Ian. *7 kroků efektivního koučování*. Brno : Computer Press, 2009, p. 61-69. ISBN 978-80-251-1897-9.

¹⁷ Fourès, É. op. cit., p. 83.

D'un point de vue clientèle se proposent des séries distinctes d'objectifs :

- L'objectif centré sur la plus-value pour l'individu
- L'objectif centré sur l'organisation et l'apport pour l'entreprise

Au niveau individuel, la promotion « coaching » est celle qui donne la possibilité d'obtenir, à ceux qui la pratiquent, une plus-value dans l'exercice de leur fonction. Elle facilite d'avoir une nouvelle perception d'eux-mêmes et des autres, en plus d'une prise de conscience accrue de tous les événements qui se présentent. Cette croissance de l'individu va améliorer le contact à tous les niveaux de l'entreprise, encourager la créativité et les changements. Les objectifs visés sont multiples : la gestion du stress, l'aide à la prise de décision, l'accroissement de la confiance et de l'affirmation de soi, l'évitement de reproduire les mêmes erreurs ou la clarification des valeurs professionnelles.

Par contre au sein d'une entreprise, il s'agit du « comme être » dans la confrontation à l'organisation. Les objectifs sont orientés vers l'ensemble de gens au milieu de travail comme le développement de la cohésion d'équipe, la résolution des situations critiques, la mise en place d'un projet ou la gestion d'une crise sociale. Ce type d'objectif se projette ainsi dans des résultats de la firme, par exemple l'augmentation du bénéfice, le gain du temps en productivité ou l'amélioration de l'image de marque d'une entreprise.¹⁸

L'ouvrage de Timothy Gallwey décrit davantage que l'objectif peut être lié à la performance qu'on peut voir en haut de ce page. Mais auparavant, ils sont aussi importants les objectifs d'apprentissage¹⁹ qui apparaissent pendant le démarche de coaching. Il faut les mettre en évidence parce que ces valeurs ajoutées influencent le comportement de chacun. Elles se montrent comme la prise de conscience de son environnement, la responsabilisation ou l'accroissement de la disponibilité. Dans la deuxième partie du mémoire, on va s'intéresser plus profondément aux objectifs d'apprentissage.

¹⁸ Higi-Lang, Ch. et Gellman, Ch. op. cit., p. 31-39.

¹⁹ Gallwey, W. Timothy. *Inner game pro manažery. Tajemství vysoké pracovní výkonosti*. 2.dopl. vyd. Praha : Management Press, 2010, p. 118. ISBN 978-80-7261-213-0.

I.2 L'issu au domaine sportif

Que signifie le sport pour les gens ? Pour les uns, une activité sans laquelle il n'est pas possible de vivre. Pour les autres, c'est un véritable enfer. On peut constater que l'activité physique existe depuis toujours, elle s'évolue et elle change pendant les époques grâce aux façons de voir des civilisations contemporaines. L'activité sportive peut être considérée comme une sublimation de la violence et de la guerre. Mais aussi comme l'art ou l'expression du corps travaillant techniquement pour la production d'une performance optimale. Le sport présente simplement des dimensions multiples.²⁰ Lorsque des compétitions réglées et des évaluations chiffrées se sont apparues au domaine sportif, cela a provoqué le besoin des spécialistes (entraîneurs, coachs) qui ont enseignés leurs élèves. Selon des méthodes précises, ils leur ont donné des outils, des conseils comment faire des choses et les sportifs soumis ont fait une réaction attendue. Cet ancien modèle se fonde sur les principes de l'instruction. Il produit initialement sans doutes de bons résultats. Mais aussi il renforce la dépendance envers l'expert et cela conforte l'égo de la personne supérieure et son illusion de pouvoir.²¹

Par contre, la philosophie du coaching au sport est de l'envers et avec même ou plus d'efficacité vis-à-vis de la performance. La clé fondamentale de tout apprentissage est la capacité d'intérioriser le besoin d'apprendre.²² Le rôle du coach est de supporter l'individu indépendant et de l'apprendre à apprendre par lui-même. Cette méthode simple basée sur le développement de la conscience, de la responsabilité et de la confiance en soi est l'oeuvre de Timothy Gallwey. La grande personnage américaine qui a formulé les principes théoriques du coaching applicables dans les domaines divers, déjà au cours des années 70. Le sport était son champ d'application primordial mais grâce à l'exploitation des principes généraux il est passé au monde professionnel où il devient, peut-on dire, un phénomène global.

²⁰ Higi-Lang, Ch. et Gellman, Ch. op. cit., p. 15-17.

²¹ Whitmore, J. op. cit., p. 52.

²² http://www.haute-performance.fr/Articles/Articles_2009/0907_articles/Coaching_durable.html, le 26/03/2011.

I.3 L'accompagnement individuel vs. les approches classiques de la gestion des gens

Le management comme un système des connaissances se forme depuis l'histoire moderne, précisément vers l'apparition des révolutions industrielles. C'est l'âge des usines, de large cadre qui doit être géré pour travailler plus efficacement. On peut dire que la nécessité fait la naissance de la gestion des gens (la gestion des ressources humaines - GRH) laquelle aujourd'hui contient la possibilité de se faire accompagner individuellement par le coaching. Pendant des périodes, la relation entre supérieurs et mains-d'œuvre se beaucoup changeait à cause de ce que chacun a mis en valeur de différents aspects du travail. La première école importante de gestion qui s'intéresse à l'efficacité au travail, c'est le management classique divisé en trois branches : le management scientifique, bureaucratique et administratif. Le mouvement suivant de management est basé sur la théorie béhavioriste qui pris en compte la personnalité du cadre, on parle de vraie relations humaines dans cette période-là. Un point de repère en management général est d'influence empirique et pragmatique. C'est actuellement tel qui refuse des styles de la gestion directive et autoritaire à l'avantage des styles de la gestion informelle. C'est-à-dire, la GRH se rapproche considérablement à notre philosophie de coaching.

Les grands représentants du management et ses apports :

1. Le management scientifique: **Frederic Winslow Taylor** (1856 – 1915), ingénieur de la sidérurgie qui a conduit des expériences dans une compagnie aux Etats-Unis dans le but d'augmenter la productivité. Par ses études de temps et de mouvements, il a pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes reposées sur la parcellisations des tâches et la spécialisation ont permis de voir le besoin d'améliorer la formation des salariés.²³

²³ Sekiou, Lakhdar et col. *Gestion des ressources humaines*. 2^e édition. Montréal : De Boeck Université, 2001, p. 5. ISBN 2-8041-3807-0.

Taylor a posé les principes de l'organisation scientifique du travail, lesquels reposent sur un certain nombre d'hypothèses concernant l'attitude de l'homme envers le travail, par exemple : le principe de la définition étroite des tâches ou la paresse naturelle de l'homme.

2. Le management bureaucratique : **Max Weber** (1864 – 1920), sociologue et économiste allemand qui a déterminé trois formes d'organisations du travail : traditionnelle, dominante et idéale (bureaucratique). Il s'est intéressé à la bureaucratie laquelle désigne un pouvoir sans direction qui se caractérise par des règles strictes, la division des responsabilités et une forte hiérarchie. Le fonctionnement bureaucratique selon Weber repose sur les plusieurs principes : les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre, ils sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie, chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie, la rémunération est fixe et en fonction du grade hiérarchique, les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail.²⁴

3. Le management administratif : **Henry Fayol** (1841 – 1925), ingénieur français et directeur de la mine. Il a recommandé une division du travail horizontale (selon le type d'activité) et verticale (selon le degré de la gestion). Fayol a vraiment influencé des concepts modernes de gestion par la répartition des activités horizontales dans l'entreprise entre 6 catégories : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative. Il s'est préoccupé de la fonction des managers qui devaient exercer 6 tâches essentielles : prévoir, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.²⁵ En plus, il a complété l'apport de Taylor avec ses 14 principes d'efficacité.

4. Le management de l'école des relations humaines : **Elton Mayo** (1880 – 1949), psychologue et sociologue australien qui est l'un des fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo est bien connu pour sa série d'expériences, aux ateliers Hawthorne de la Western Electric (aux Etats-Unis), touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité.

²⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Bureaucratie>, le 05/04/2011.

²⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol, le 05/04/2011.

Cet effet Hawthorne peut se résumer ainsi : « Ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux conditions humaines qui permet l'accroissement de la productivité. »²⁶ Le travail de Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels Abraham Maslow et Douglas McGregor.

5. Le management influencé par l'empirisme et l'école pragmatique :
Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005), théoricien austro-américain du management et fondateur de l'école pragmatique laquelle repose sur l'analyse et l'évaluation des connaissances de la pratique de gestion. Drucker avait sa conception philosophique de management laquelle il décrit comme un art ou un ensemble de connaissances nécessaires à la gestion dans une organisation. Ce « pape du management » a affirmé que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail.²⁷ L'une de ses idées principales est souligner l'importance de penser toujours au cible final ce qu'il a formalisé aux principes du Management par les objectifs (MPO).

Pour synthétiser des idées présentes, on peut dire que le management s'est évolué d'une forme directive, contrôlée et orientée vers l'accomplissement des tâches, à travers d'intérêt plutôt au personnel et ses conditions au travail, à la forme de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise, de coopération de tous les niveaux du management et certainement de possibilité de décider soi-même ou d'avoir une certaine responsabilité. Ce sont des tendances managériales actuelles qui permettent l'existence de nouvelles méthodes au management qui le supportent et enrichissent. C'est le cas du coaching lequel aide des individus à s'imposer au domaine du travail. Cette évolution naturelle vise vers l'autonomie des personnes, la compétitivité des entreprises sur le marché mondial et le progrès de la pensée.

²⁶ Sekiou, L. et al. op. cit., p. 6.

²⁷ http://www.alternatives-economiques.fr/peter-drucker-_fr_art_633_36950.html, le 05/04/2011.

I.4 Différentes méthodes autour du coaching²⁸

Ce chapitre présente de différents intervenants en entreprise et leurs méthodes en les comparant avec notre méthode de coaching. Il s'agit du conseil en management, d'expert, du mentor, du psycho-thérapeute de l'entreprise (Corporate therapist) et du coach. On va mettre en évidence des caractéristiques principales et ainsi la différence entre eux. Chaque approche a sa qualité et son champ d'application, donc on ne cherche pas quelque chose de meilleur.

Le conseil en management (le consultant) - l'objectif du conseil est d'améliorer les performances de l'organisation. Selon le Grand Dictionnaire Terminologique, un consultant est un spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis.²⁹ La nature des outils est presque toujours analytique, basée sur l'interprétation de ce qui se passe dans l'entreprise, sa perception de la réalité. Puis la solution vient du conseiller lui-même, de son expérience. Il peut intervenir seul ou en groupe de consultants.

L'expert – son cible est d'importer dans l'entreprise un *know-how* qu'il possède. En apportant le modèle de l'excellence, il l'implante sur le terrain avec les adaptations correspondantes. La personne d'expert dont l'expérience et le haut niveau de compétence sont reconnus dans un domaine particulier, peut être mono-outil, c'est-à-dire sa pratique est basée sur la transposition d'un modèle, d'une pratique ou d'une procédure de référence. Il œuvre à la sécurité normative et à la standardisation.

²⁸ Fourès, É. op. cit., p. 21-30.

²⁹ Cf. : Grand Dictionnaire Terminologique: le consultant, l'expert - <http://www.granddictionnaire.com>, le 25/03/2011.

Le mentor - l'objectif visé est de transmettre les techniques, les valeurs et aussi la culture de l'entreprise de son autorité morale. Il s'agit du processus de formation d'une génération à l'autre. Cette transmission se fait de façon très personnalisée où le mentor partage son vécu, son expertise et sa vision avec un mentoré. La démarche se déroule à l'intérieur dans l'entreprise (endogène), néanmoins la solution vient du mentor et son exemple (exogène). Ce qui différencie le mentor du coach, est le fait que la solution est proposée par le mentor et non par le coach. Le coach la seulement suscite et catalyse chez le coaché.

Le psycho-thérapeute - il a pour l'objectif de guérir. Il s'occupe des pathologies typiques du travail : dépendances, stress, dépression, « *work holism* » et se soucie d'une canalisation vers des comportements normatifs (normaux), vers une santé psychique collective de l'organisation. Pour ce faire, il utilise différents outils thérapeutiques.³⁰

Le coach – l'objectif principal est de changer. Comme on a déjà décrit, le coaching est un accompagnement psychologique vers un objectif de meilleure performance. Tout processus à court terme implique un changement profond. On regarde vers l'avenir et le client fait ses propres décisions et il est supporté par son coach. Pour bien positionner le coach dans une organisation, on établit une comparaison entre tous les intervenants. Dans les annexes, on trouve le tableau récapitulatif qui résume leurs types.³¹ Au début, il faut déterminer les essences de chacun : le consultant organise et améliore les procédures, l'expert nous apporte les connaissances, le mentor expérimenté nous transmet son vécu, le psycho-thérapeute guérit, mais le coach change le comportement du client. Puis la procédure peut reposer sur diverses méthodes : l'analyse du conseil, la modélisation de l'expert ou du mentor, la verbalisation du psycho-thérapeute et notre coach travaille sur une catalyse. En ce qui concerne d'où vient la solution, on remarque que le seul coaching pousse son client de décider lui-même et de le faire plus responsable.

³⁰ Fourès, É. op. cit., p. 25.

³¹ Cf. : Annexe 2.

Pour résumer la première partie du présent travail, on a mis en valeur quelques remarques importantes :

- Le coaching moderne est né grâce au dynamisme de notre monde, à l'évolution de la société et de la science psychologique.
- Il est utilisable en différents domaines sans nécessité d'avoir une formation universitaire spécifique.
- Le coaching est le processus d'accompagnement psychologique d'un client (un coaché) par un coach.
- L'objectif est d'apprendre à apprendre, d'améliorer ses performances.
- Le coaching professionnel issu du domaine sportif s'est évolué ensemble avec les courants de management.
- Il joue l'un des rôles primordiaux dans l'entreprise contemporaine.

II. LE COACHING SELON LES APPROCHES DE W.T. GALLWEY ET DE J. WHITMORE

Dans cette partie du mémoire, on va s'intéresser aux approches plus spécifiques. On va présenter deux fondateurs, « pères de coaching » aux Etats-Unis, c'est Timothy Gallwey³², et en Angleterre, c'est Sir John Whitmore³³. On va bien voir que le coaching et ses origines sportives sont réels. En plus, la méthodologie et les techniques du coaching vont nous persuader que c'est vraiment un phénomène global et pas de mode passagère que certains gens ont pensées. Notre ère de changement demande de forts individus indépendants qui savent s'adapter et réagir aux nouveautés quotidiennes et l'apprentissage de tout cela est proposé par le coaching.

Premièrement, on va aborder la vie de Tim Galwey, ses expériences du monde sportif et du monde au travail. On va expliquer la méthode The Inner Game (Jeu Intérieur) qui nous donne une nouvelle façon de voir l'apprentissage humain. On va parler de la performance optimale, des obstacles et comment se développe au milieu du travail.

Deuxièmement, on va décrire un pionnier du coaching en Europe, John Whitmore dont les idées reposent sur l'étude de T.Gallweye et elles sont enrichies de nouvelles choses, par exemple du « modèle GROW ».

A la fin, on va assembler tout ce qui concerne leurs points de vue sur coaching et on va mettre en évidence des forces et des faiblesses du coaching.

³² Cf. : Annexe 3.

³³ Cf. : Annexe 4.

II.1 W.Timothy Gallwey et The Inner Game

Timothy Gallwey, né en 1938 à San Francisco, coach professionnel avec la grande réputation au monde, un auteur de plusieurs best-sellers mondiaux, pédagogue de Harvard et surtout spécialiste du tennis, qui a abandonné sa carrière universitaire pour enseigner ce sport. Comme un instructeur du tennis, il a développé de nouvelles techniques d'apprentissage utilisables dans n'importe quel domaine. On peut constater que les idées innovantes de Tim Gallwey étaient « démarreur de la révolution dans l'enseignement sportif ». Parce qu'il a rejeté un ordre normal de l'apprentissage fait par les instructions et la contrôle ce que c'était la seule possibilité comment apprendre quelque chose jusqu'à ce moment-là. Le nouveau but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel naturel du joueur, de lui apprendre à apprendre par lui-même, pas lui montrer le meilleur style. Le rôle primordial pendant l'entraînement se passe du coach à son élève parce que Tim s'est rendu compte qu'il existe les deux jeux au sport – un jeu intérieur (Inner Game) et jeu extérieur (Outer Game). Selon son approche, appelé The Inner Game (Jeu Intérieur), il est important de surmonter d'abord des obstacles internes et puis les autres.

Après la parution de son premier livre *The Inner Game of Tennis* dans les années 70, peu d'entraîneurs du tennis étaient prêts à accepter ce genre d'idée et même de son application. Les coaches du tennis ont considéré comme un attaque sur l'autorité de coach, sur tout l'enseignement et ses principes.

Toujours près de Tim était son ami John Whitmore, aussi grand sportif anglais, avec qui il a fondé l'Ecole du Tennis et du Ski. Leurs activités s'élargissent grâce aux idées innovantes, comment un individu apprend et développe sa performance. Puis ils ont fondé la société The Inner Game Corporation qui a fait la réponse sur la demande du coaching au monde du business. Depuis ce temps, Tim Gallwey applique avec succès sa méthode du Jeu Intérieur au sein des plus grandes entreprises internationales AT & T, Coca-Cola, Apple ou IBM.

II.1.1 Ses principes de base

Comment Tim Gallwey a-t-il découvert son approche d'apprentissage? C'était au cours d'un entraînement du tennis, quand il s'est posé des questions concernées: « *Que se passe-t-il dans la tête de joueur lorsqu'il frappe la balle?* » Tim a pensé qu'il se déroulait un dialogue intérieur ressemblant à sa conversation extérieure avec son instructeur. Un ton de commandement, une voix intérieure donnait des ordres à son corps. Elle le conduisait et critiquait à la fois. Cette voix, Tim l'a appelé le *Moi n°1*, autrement dit le *Moi autoritaire*, mental, porte-parole des jugements de valeurs. Sa contrepartie découverte était le *Moi n°2* inné, plus intuitif, porte-parole du désir d'atteindre ses objectifs et de progresser. Ces deux notions ne le restait pas calme. Timothy Gallwey réfléchissait plus profondément et il s'est rendu compte que presque tous les individus venus voir l'entraîneur sportif pour prendre une leçon fournissaient des efforts intenses pour modifier un aspect de leur jeu qu'ils n'aimaient pas. Ils attendaient d'entraîneur qu'il résolve leur problème. Et en plus il observait une grande amélioration chez les sportifs lorsqu'ils cessaient leurs efforts soutenus et commençaient à croire en leur capacité d'apprentissage empirique. Il existait un fort contraste entre l'apprentissage forcé et naturel que l'on observe au cours des premières étapes du développement de l'enfant.³⁴

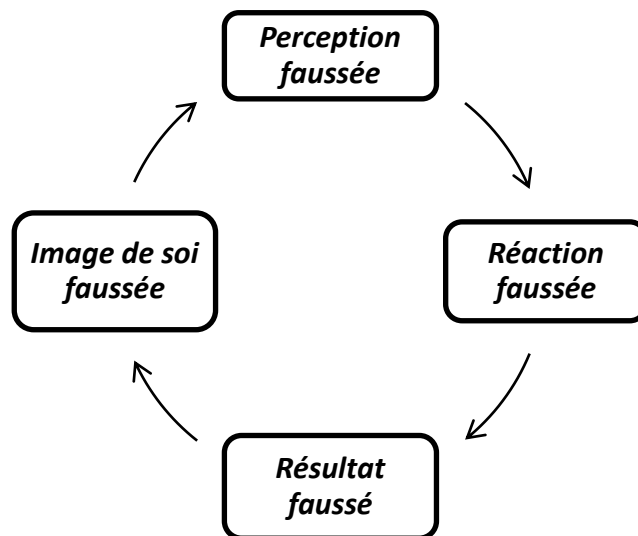
Des relations habituelles entre un élève et son professeur, par exemple au tennis, ont toujours le même déroulement. Un élève se plaint auprès d'instructeur qu'une technique de tennis ne le vient pas à faire précisément. Donc le professeur observe la réalisation des coups, il les compare et évalue avec « des coups modèles et parfaits ». Puis pour accomplir son rôle, le professeur donne de plusieurs instructions, ce que l'élève doit faire et ce qu'il ne doit pas faire. Un joueur ne se comporte que d'après les jugements portés par son instructeur. Tout scénario opprime les désirs d'élève et dans un contexte d'évaluation ils se trouvent

³⁴ L'extrait de l'ouvrage électronique: Gallwey, Timothy. La dynamique interne du travail. Le rôle du mental. Paris : Editions Village Mondial, 2000, p. 20-23. ISBN 2-84211-078-1., http://tim-gallwey-a-paris.com/?page_id=71, le 20/04/2011.

de résistance, des doutes et une peur d'échec chez le joueur. C'est le processus d'apprentissage ordinaire et bien exploité.

Tim Gallwey nous simplement dit que notre n'importe quelle activité est plus contrôlée quand l'on n'essaie pas de la contrôler consciemment. Ni par les conseils du professeur, ni par les instructions du Moi n°1. La chose primordiale à comprendre est telle que notre problème à la performance n'est pas seulement d'ordre technique. Il faut faire un lien avec les obstacles internes qui sont traités comme les interférences psychiques selon l'étude de Tim.

Au diagramme, on peut voir le cycle des interférences psychiques lesquelles sont des opérations fondamentaux et faussées de toute action humaine. Ce cycle se compose d'une image de soi, d'une perception, d'une réaction qui produit un résultat final. A cause du temps de réflexion entre la perception et l'action, on peut dire que le déroulement du cycle n'est pas simple et clair. Les pensées nombreuses influencent chaque action suivante. Au sport, les jugements portent fortement un impact négatif sur les résultats du joueur. *« Le Moi n°1 fausse chaque élément de l'action. Cette déformation de l'image de soi engendre une perception faussée qui provoque une réaction inadéquate confirmant l'image de soi initialement déformé. »*³⁵



Source : L'extrait de l'ouvrage électronique de Timothy Gallwey – *Le dynamisme interne du travail, Le rôle du mental*. Paris : Editions Village Mondial, 2000, p. 25. ISBN 2-84211-078-1., http://tim-gallwey-a-paris.com/?page_id=71, le 20/04/2011

³⁵ Ibidem, p. 25.

Comment détruire le cycle faussé du Moi n°1? Tim a attaché la méthode d'apprentissage traditionnelle au comportement d'un individu. Tout est basé sur une observation objective des faits sans porter son effort sur résolution du problème. Cette approche différente se résume en 3 facteurs : conscience neutre, confiance et choix. Ce qui est le plus important pendant le processus est de « *laisser à l'élève le pouvoir de choisir l'essentiel de son apprentissage* ». ³⁶

3 principes désignés le Jeu Intérieur :

Le pouvoir de la conscience neutre – l'observation et concentration sur certaines variables neutres pendant une action, cela implique un changement spontané. Ce que fait des blocages en nous, ce sont des instructions et jugements, comme on a déjà décrit. Pourquoi on s'améliore plus vite, quand on ne se contrôle pas? Il s'agit de la situation où l'on évince le Moi n°1 dans nos têtes et permet au Moi n°2 d'apprendre naturellement. Au début, cela semblait magique, mais c'est le processus normal de l'apprentissage. Les devoirs d'entraîneurs (de coachs) sont de maintenir une concentration neutre et d'aider l'élève à rester concentré et à croire en capacité de son Moi n°2 à apprendre par expérience. Simplement dit, la première étape d'un changement réussi consiste à voir les choses telles qu'elles sont. ³⁷

La confiance accordée au Moi n° 2 – la notion primordiale est de croire en processus naturel d'apprentissage. Pour l'entraîneur, cela signifie de ne pas corriger l'élève et en même temps le joueur doit apprendre à rester indépendant. Les instructions techniques transforment un individu de l'extérieur, mais la force essentielle d'apprentissage vient de l'intérieur, c'est telle que la confiance en soi.

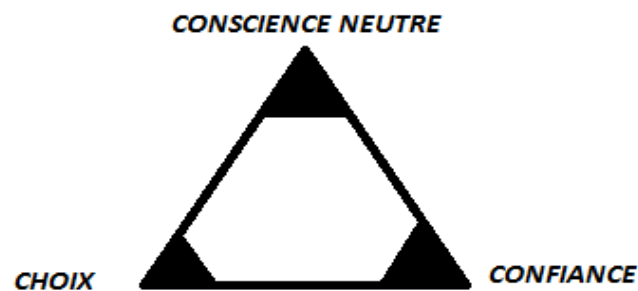
La capacité du coach de laisser son élève de se décider – la formation du troisième principe du Jeu Intérieur est basé sur le choix et l'engagement. Par exemple, le joueur du tennis doit souhaiter lancer la balle parce que ses désirs le poussent à s'améliorer. En raison du contenu de l'apprentissage choisi par l'élève, la responsabilité des conditions intérieures est logiquement sur ce décideur. L'entraîneur s'occupe de la qualité des conditions extérieures de son apprentissage.

³⁶ Ibidem , p. 26.

³⁷ Ibidem, p. 28.

Il faut abandonner l'ancien modèle de commandement-contrôle pour trouver des portés positives sur l'intérêt et l'engagement individuel, ce qui influencent le comportement d'élève dans tous les aspects de vie.

Sur l'image de triangle, on observe trois côtés complémentaires qui s'influencent mutuellement. Il s'agit de *la conscience neutre* pour qualifier clairement la situation présente, puis *le choix* concerne la poursuite de l'objectif et enfin il y a *la confiance* en ses propres ressources. Grâce à ces principes, le changement peut être un plaisir sans la manipulation et les jugements.³⁸



Source : L'extrait de l'ouvrage électronique de Timothy Gallwey – *Le dynamisme interne du travail, Le rôle du mental*. Paris : Editions Village Mondial, 2000, p. 31. ISBN 2-84211-078-1., http://tim-gallwey-a-paris.com/?page_id=71, le 20/04/2011

II.1.2 Le Jeu Intérieur entre le Moi mental et le Moi inné

L'objectif du Jeu Intérieur (The Inner Game) est d'atteindre une performance optimale et de découvrir son potentiel total. Le fonctionnement du modèle de Jeu Intérieur peut être expliqué par la formule simple : « *La performance (P) dans n'importe quelle activité est égale au potentiel (p) que l'on possède après la déduction des interférences (i).* »³⁹ Autrement dit, le Moi n°2 inné ce qui représente ainsi notre potentiel moins les facteurs d'interférences du Moi n°1 mental, cela fait la performance optimale. Il faut aussi mentionner que la performance est toujours un peu inférieur au potentiel.

³⁸ Ibidem, p. 31

³⁹ Gallwey, W. T. op. cit., p. 39.

$$\boxed{P} = \boxed{p} - \boxed{i}$$

Source : L'extrait de l'ouvrage électronique de Timothy Gallwey – Le dynamisme interne du travail, Le rôle du mental. Paris : Editions Village Mondial, 2000, p. . ISBN 2-84211-078-1., http://tim-gallwey-a-paris.com/?page_id=71, le 20/04/2011

Comme on a déjà décrit, le Jeu Intérieur était initialement une expérimentation pendant l'entraînement au court du tennis. Timothy Gallwey pratiquait ses principes inventés sur les joueurs et les résultats positifs de cette approche ont été découverts. Puis au cours de sa carrière, Tim a passé aux locaux de l'entreprise où s'est trouvé le talent humain au domaine très différent. Depuis ce temps, les ouvrages avec des principes The Inner Game de Tim Gallwey ont devenu des best-sellers parmi les sportifs, les personnels et les grands dirigeants. Les gens ont appris à appliquer sa méthode facile à des activités différentes, comme à la gestion des initiatives de changements au sein de l'entreprise, à l'éducation des enfants, à l'amélioration dans son sport, à la réduction du stress, etc. Les attributs communs de toutes ces actions sont la concentration et la réduction des interférences du Moi n°1.

II.1.3 Le coaching selon la méthode The Inner Game

En ce qui concerne le coaching de T. Gallwey en général, il s'agit aussi de la relation basée sur la confiance entre le coach et le coaché, qui s'efforcent d'atteindre à un certain cible avec l'exploitation du potentiel naturel de coaché. Le Jeu Intérieur est un concept dynamique fondé sur un ensemble de compétences, de principes et de divers outils, il assure davantage l'apprentissage naturel et le changement réussi. Le coach compétent crée l'ambiance amicale basée sur la philosophie de cette approche, il encourage son coaché de s'orienter vers le présent et de voir les choses comme elle sont.

Il faut souligner quelques conditions de base pour le coaching de Timothy Gallwey :

- L'interaction entre la prise de conscience de la situation présente, la choix d'aller vers la direction souhaitée et la confiance en soi.
- La compétence centrale est la concentration, qui élimine des obstacles internes, par exemple : critique contre soi, peur ...

Le seul processus de séance est composé de l'application des principes du Jeu Intérieure au moyen des questions ouvertes. Celui aide le coaché à prendre en compte où il est, ce qu'il veut vraiment atteindre et quel problème il faut résoudre.

II.2 J. Whitmore, la méthodologie du coaching et le processus «GROW »

Sir John Whitmore, né en 1937, ancien pilote automobile anglais de haute compétition au niveau international, psychologue du sport qui a commencé à appliquer ses connaissances de l'apprentissage sportif au monde du business. Il est devenu consultant en entreprise, pionnier du coaching en Europe et aujourd'hui il est le Président Executif de la société Performance Consultants International à Londres. Il a publié plusieurs ouvrages sur le leadership, le coaching et le sport. Son livre de référence, *Coaching for Performance* (en France : *Le Guide du Coaching*), dont 500 000 exemplaires sont vendus, est traduit en 17 langues mondiales.⁴⁰

John Whitmore a acquis beaucoup d'expériences grâce à la coopération avec Timothy Gallwey aux Etats-Unis. John a étudié le modèle du Jeu Intérieur (*The Inner Game*), puis ils ont travaillé ensemble sur la formulation du processus du coaching et de l'apprentissage naturel par surmonter les obstacles internes et découvrir le potentiel humain et sa performance optimale. Ils ont été les premiers au monde dans cette activité. Puis John s'est occupé de l'éducation populaire en Jeu Intérieur et en coaching à travers de toute Europe. Pour sa grande contribution sur le développement du métier de coach, il a été récompensé par le Prix du Président de l'International Coach Federation.

Sa philosophie du coaching, décrite au *Guide du Coaching*, vient du Jeu Intérieur, elle le respecte en ajoutant ses propres idées et davantage le processus « GROW ». Au début du livre l'auteur s'intéresse à l'explication ce qui est le coaching et quel est son importance dans le monde de l'entreprise. Puis en parlant des qualités du coach, il passe au besoin de notre société de se changer et définit le processus GROW, qui détermine l'enchaînement des questions posées par le coach. John a pris en compte l'importance de l'apprentissage avec plaisir et de la motivation. A la fin il se consacre à la problématique du coaching appliqué aux équipes et aux maints avantages que porte cette méthode d'apprentissage en général.

⁴⁰ <http://www.performanceconsultants.com/sir-john-whitmore>, le 12/06/2011

II.1.1 Le potentiel humain et la responsabilité de chacun

En dirigeant son attention sur des hypothèses de base, il faut mentionner que : « Chacun est l'artisan de sa fortune », ce qui est valable en grande partie (il existe évidemment de certaines exceptions).

La première hypothèse est **le potentiel humain** qui signifie généralement que chacun dispose de ressources cachées qui s'attendent à être exploitées. La démarche fondamentale pour obtenir le meilleur des gens est de croire en eux et en leurs capacités. On est persuadé que les gens ordinaires sont capables d'accomplir des choses extraordinaires dans des situations spécifiques ce qui confirme l'existence du potentiel.

La deuxième hypothèse se fonde sur un élément clé du coaching, **la disponibilité**. Elle résulte de l'attention, de la concentration et de la clarté d'esprit lesquelles peuvent être faibles ou excellentes. Il s'agit de la conscience de son environnement, ce que l'on observe et interprète et qui doit correspondre à la réalité objective. En général, notre perception de la réalité est basse, mais on a toujours de la chance d'améliorer la performance sensorielle par la pratique de l'attention qui fait augmenter la capacité de concentration. Tout cela encourage la perception plus claire et fidèle, des informations et des faits pertinents. En conséquence, on comprend mieux des choses et des liens entre eux, on réagit de façon plus adéquate par rapport à la situation et notre performance est plus élevée. Un bon coach sait augmenter et maintenir la disponibilité de son coaché dans tous les domaines. Mais chaque coaché doit entraîner simplement sa concentration et sa perception de la réalité.

Le coaching propose du renforcement de l'autonomie, de l'estime de soi et de la responsabilisation. Mais il ne consiste pas à dire : « Voilà les outils, débrouillez-vous. »⁴¹

La troisième hypothèse se rattache directement à l'amélioration de la performance qui est déterminée par **la responsabilité**. On peut travailler de sorte que l'on est toujours sous la contrainte ou la sanction.

⁴¹ Whitmore, J. op. cit., p. 52.

C'est-à-dire un supérieur donne ses conseils sur le procédé d'une tâche à accomplir, on les fait exactement selon lui sans réfléchir individuellement. Ensuite, on obtient les résultats de cette tâche qui ne correspondent pas à ce qui était prévu. Alors, on se plaint au responsable, qu'il s'agit de sa faute. Notre performance au travail ne s'améliore pas à cause de l'inaptitude de prendre de propres décisions. D'autre aspect qui joue un rôle, c'est le choix personnel. Car on peut choisir, comment et quand l'on accomplit nos tâches, on se sent plus responsable ce qui provoque le sentiment de l'importance et la satisfaction personnelle. La problématique de la responsabilité est ainsi une partie des questions dans le cadre du coaching.

II.1.2 GROW : les questions ouvertes bien organisées

« Imposer quelque chose ou poser des questions fermées évite aux gens d'avoir à réfléchir. Poser des questions ouvertes les oblige à penser par eux-mêmes. »⁴²

Les effets positifs du coaching reposent sans doute sur les bonnes questions. Néanmoins, lesquelles sont-elles ? D'une part, elles ne font pas l'appel au jugement, ce qui provoque d'habitude une réponse défensive. Le type de bonnes questions impose au coaché de se concentrer sur une variable précise et à la fois permet d'obtenir au coach un feed-back, qui vérifie la concentration de l'élève. D'autre part, il faut prendre en compte leur but. Le coach ne veut pas s'informer pour lui-même, au contraire il pose des questions servant à la vérification, si le coaché dispose des informations nécessaires pour atteindre son objectif. Les questions plus efficaces peuvent être caractérisées par des interrogatifs de quantification au début des phrases, par exemple : QUAND, COMBIEN ? Parce que la détermination d'une certaine quantité ne provoque une réaction de défense autant que le mot POURQUOI. On toujours progresse du général au particulier, plus détaillé.

L' exemple concret de la mauvaise et bonne question :

« Etes-vous stressé au travail ? » La réponse possible : *Qui n'est pas stressé au travail ?*

« Quels facteurs de stress peuvent se présenter au travail ? » On détaille les facteurs.

⁴² Ibidem, p. 64.

John Whitmore construit un modèle de l'enchaînement des questions, appelé par l'acronyme anglais GROW. En vertu de ce processus sont déterminées des questions à poser et leur ordre.

On voit bien, que le processus GROW se compose de 4 rubriques à traiter, dans l'enchaînement des questions. Première étape commence par la définition d'un objectif (GOAL) pour la session, à court terme et à long terme. Pendant la deuxième étape, on examine objectivement la réalité (REALITY) et explore la situation présente. Puis il faut rechercher des options (OPTIONS) possibles, c'est la troisième étape. Et la dernière comporte des actions (WILL) à entreprendre et en plus de définir QUI va faire QUOI et QUAND.⁴³

Processus GROW :

GOAL (OBJECTIF) —————> *Que voulez-vous ?*

REALITY (RÉALITÉ) —————> *Qu'est-ce qui se passe maintenant ?*

OPTIONS (OPTIONS) —————> *Que pourriez-vous faire ?*

WILL (ACTIONS) —————> *Que ferez-vous ?*

Source : <http://www.performanceconsultants.com/header-coaching/the-grow-model>, le 16/06/2011.

GOAL : Définition des objectifs

Avant tous les voyages, il faut planifier notre but – une destination d'arrivée. Le processus du coaching ainsi commence par une question fondamentale : « Qu'est-ce que je veux ? » Le Guide de Coaching décrit, qu'il est important d'exprimer **le but global** (l'objectif ultime) vers lequel on va viser. Malheureusement, c'est la chose qui n'est pas sous notre contrôle absolu – on ne sait pas toutes les circonstances dans le futur. Puis on fixe **un objectif de performance**, ce qui signifie le niveau de résultat qui permet d'atteindre le but ultime. Celui dépend de nous. Chaque objectif doit remplir certaines conditions, comme être SMART⁴⁴, compris, pertinent, éthique et ce qui est essentiel de formuler nos objectifs sur un mode positif.

⁴³ Ibidem, p.76.

⁴⁴ Cf. : p. 11.

REALITY : Description de la situation présente

Dans cette phase de coaching, il existe un nombre de principes à respecter. Le coach et son élève doivent tenter de rester toujours objectifs ce qui les approche de la vraie réalité. Tout d'abord, il faut éliminer des sources de distorsions potentielles apportant la perception faussée de la réalité. En suivant la conversation, le coach dirige son attention sur les termes descriptifs et constructifs. Ses questions entraînent des réponses concrètes et il n'y a pas de place pour la critique qui n'apporte rien. D'autres aspects essentiels sont de l'exploitation de nos sens et la conscience corporelle, ainsi de l'expression des émotions, par exemple : trouver la source de peur. En bref, cette phase des questions de réalité doivent amener l'élève à réfléchir, à observer et à décrire la situation présente.

OPTIONS : Notre offre d'options

Le contenu de cette étape est basé sur un établissement d'une liste de toutes les alternatives qui s'offrent à nous. Le coach incite ses coachés à formuler sans limitation de la créativité une grande variété d'options. On peut constater, qu'il s'agit du « *brainstorming* ». On crée un large spectre d'opinions et d'attitudes sans être influencé de ses idées et de ses préjugés. Comment construire l'ambiance créative ? Simplement, par la formulation des questions qui comptent avec des conditions parfaites.

WILL : Préparation du plan d'actions

Il nous reste seulement la transformation de la réflexion en décision. On bâtit un plan d'action, que l'on vérifie par rapport aux objectifs initiaux, aux circonstances présumées et à la conformité avec l'intérêt des élèves. Le coaché garde toujours la souveraineté de choix et la responsabilité de l'action à entreprendre. Les questions efficaces sont formulées avec un certain « punch » pour stimuler la volonté des élèves. On peut citer : « Qu'allez-vous faire ? Quand le ferez-vous ? Quels obstacles risquez-vous de rencontrer ? Evaluer sur une échelle de un à dix vos chances de réussir ? Qu'est-ce qui vous empêche d'atteindre 10 ? »⁴⁵

⁴⁵ Whitmore, J. op. cit., p. 110-113.

Ce type de questions sert à bien se rendre compte de notre plan d'actions, chaque étape à accomplir et la compréhension, ce que l'on a formulé avec le coach. A ce stade, le coach se persuade si le texte (notre plan d'actions) reflète bien tout ce qui a été dit et en plus il s'assure que l'élève a la motivation de l'appliquer.

II.1.3 La performance et les résultats obtenus

La définition de la vraie performance de John Whitmore dit que : « *C'est d'aller au-delà de ce qu'on attend de vous. C'est de fixer soi-même les records à battre en plaçant la barre au-dessus de ce qu'on vous demande.* »⁴⁶ On différencie la sphère sportive où les résultats sont classés immédiatement, et la sphère professionnelle dans laquelle on doit attendre pour voir le succès ou l'échec. Peu de gens considèrent leur carrière comme l'occasion pour leur développement personnel. D'après eux, le travail signifie seulement la nécessité sans aucun intérêt de se réaliser là-bas. Alors, il est logique que leur performance est au niveau du médiocre. L'auteur mis en évidence les notions de performance, d'apprentissage et de satisfaction. Toutes les trois dimensions s'influencent mutuellement et elles ne peuvent pas exister indépendamment.

Il faut mentionner que le coaching apporte des changements positifs dans tous les aspects de vie. Car on l'utilise dans un certain domaine, l'impact se reflète dans un autre. L'objectif général de coaching est tel qu'il crée les gens avec une vision positive, les gens responsables de leurs faits, adaptés aux changements et plus motivé au travail. On présente quelques effets essentiels au domaine du business, comme la haute productivité, meilleure utilisation des hommes et des ressources, la diminution du stress au travail, l'adaptation à un nouveau poste, meilleurs relations entre des collègues. Quant au domaine de la vie personnelle, on parle de la confiance en soi plus élevé, le soutien de la motivation et de la créativité.

⁴⁶ Ibidem, p. 119.

La deuxième partie du texte dissertant sur les approches de coaching selon Timothy Gallwey et John Whitmore s'oriente vers le fonctionnement et ses principes. Tout ce que l'on a besoin pour l'amélioration de notre performance. Ces deux messieurs étaient initialement les sportifs actifs, donc leur pensée est issue des expériences au sport. Le premier, Timothy Gallwey a inventé un système The Inner Game lequel explique l'apprentissage naturel et ainsi meilleure performance. Cette idée était vraiment révolutionnaire à cause du changement des rôles pendant l'entraînement et le cours, où les élèves décidaient de ce qu'ils voulaient apprendre. The Inner Game est décrit par la formule $P = p - i$, c'est-à-dire la performance se fait du potentiel humain moins les interférences. Gallwey a ainsi défini les 3 principes de base : la conscience neutre, la choix et la confiance en ses propres ressources, qui permettent de bon fonctionnement du coaching. John Whitmore a souligné notamment le potentiel humain, l'importance de la disponibilité laquelle ont été formée par l'attention, la concentration et la clarté d'esprit. Il a inventé le processus GROW ce qu'il s'agissait d'un certain enchaînement des questions sur les objectifs, la réalité, les options et le plan d'actions.

Le premier concept s'intéresse plutôt à l'intérieur de l'homme. Et le deuxième, il respecte des principes internes et il a mis en évidence un processus GROW qui décrit la seule action de coaching. Tous les deux visent à la haute performance et au sentiment de satisfaction. Ce type d'objectif déclenche les autres effets positifs du coaching.

On peut dire, que le principal point fort de cette approche on observe sur sa simplicité – tout d'abord il faut prendre conscience du rôle de nous-mêmes, puis trouver la volonté de se changer et essayer quelque chose de nouveau. Chaque théorie a ses faiblesses, donc on les trouve dans l'incapacité de gens d'être responsable de leurs faits à cause de cela, le coaching n'a pas les résultats attendus, donc quelques coachés peuvent être mécontents. Puis le prix d'une séance de coaching avec un coach renommé est très haut. Il faut chercher un bon coach pour nous-mêmes, pour avoir confiance en lui. La dernière faiblesse mentionnée, repose sur le fait que peu de gens ont la volonté de changer eux-mêmes, par contre ils s'efforcent de changer les autres.

III. LE COACHING DANS LA PRATIQUE

Dans la dernière partie du travail on tente d'appliquer la théorie dans la vie pratique. Les questions suivantes s'offrent à nous :

1. Où peut-on obtenir la formation de qualité ou un bon coach ?
2. Est-ce qu'elle est en conformité à ce que l'on dit avec ce que l'on fait au coaching ?
3. Comment peut-on comprendre et exploiter ses apports ?

Tout d'abord, on décrit une organisation internationale qui associe des coachs de différents domaines, elle offre les formations accréditées et exerce beaucoup d'activités pour le développement du coaching. Elle assure le haut niveau de coachs adhérents par le respect de la grande réglementation. Ses bureaux se situent presque dans le monde entier. Il s'agit de l'ICF (International Coachs Federation).

Ensuite, on s'oriente vers le niveau national de la République tchèque où on trouve que le coaching existe déjà et que sa procédure se développe progressivement. Il y a des possibilités d'enseignement ou de trouver dans un registre des coachs professionnels un coach spécialisé. En plus, acquérir des renseignements sur les multiples approches de coaching ne pose aucun problème grâce à l'accessibilité sur internet.

En ce qui concerne le coaching tchèque, ce mémoire est enrichi par l'entretien unique avec Madame Lenka Zelingrová, spécialiste du coaching professionnel et Directrice exécutive de Koučink centrum, s.r.o. à Prague, qui a répondu à mes questions sur le métier de coach et sa position en République tchèque.

III.1 ICF, la formation au coaching en République tchèque

International Coach Federation (ICF)

L'ICF, la première association internationale à but non lucratif de coachs professionnels, formée par les entraîneurs exécutifs, les entraîneurs de leadership, les coachs de vie et beaucoup plus à travers le monde. L'organisation est née en 1995 aux Etats-Unis. L'un de ses buts principaux est la professionnalisation du coaching aux Etats-Unis, en Asie, en Australie et en Europe. De nos jours, elle compte presque 167 bureaux dans 90 pays. L'impact de la mondialisation et de l'internationalisation est très marquant, donc les coachs professionnels ont pris l'habitude de s'évaluer dans un environnement multiculturel. Ce nouveau métier exige des compétences professionnelles spécifiques et l'ICF prend pour sa mission « *de construire et soutenir la profession du coaching, de préserver son intégrité* ». L'organisation possède une large réglementation ce qui lui donne de la crédibilité et de la bonne réputation. Il s'agit de la charte déontologique que les coachs adhérents (plus de 17,500) doivent respecter. Un autre document résume des standards professionnels valables dans le monde entier grâce à la certification internationale. L'ICF se consacre à l'évolution du métier et de ses outils à travers de conférences internationales et européennes, de séminaires et etc. Elle construit d'un réseau de coachs certifiés. En Europe, il y a plus de 20% adhérents de l'ICF et le nombre de bureaux est toujours en progression. L'ICF siège aussi en République tchèque.⁴⁷

En ce qui concerne l'accréditation des écoles et des formations de coaching, il existe 24 organismes de formation accrédités dans le monde ACTP (Accredited Coach Training Program), davantage il existe des écoles sans accréditation qui offrent des formations spécifiques au coaching accréditées ACSTH (Approved Coach Specific Training Hours). La certification de coach peut être en 3 niveaux : le coach d'ACC (Associate Certificated Coach), de PCC (Professional Certificated Coach) et de MCC (Master Certificated Coach). La certification de PPC et de MCC doit être renouvelée tous les 3 ans pour garantir si le coach maîtrise les techniques spécifiques du coaching et s'il est toujours compétent.

⁴⁷ <http://www.coachfederation.fr/content/blogcategory/13/20/>, le 17/06/2011.

Dans l'extrait du tableau on voit bien le système de certification de l'ICF⁴⁸ :

Niveau	Heures de formation coaching	Heures de pratique	Heures de supervision	Nombre minimum de clients
ACC	60	100	-	8
PCC	125	750	10	25
MCC	200	2500	10	35

Source : <http://www.coachfederation.fr/content/blogcategory/62/62/>, le 17/06/2011

La formation au coaching en République tchèque

L'accréditation internationale augmente la qualité et de renommé de formation. Le contact avec l'étranger et la coopération avec les coachs expertes mondiaux signifie un effort de proposer quelque chose d'actuelle et la plus moderne. Ce sont des caractéristiques de Koučink centrum, s.r.o. qui par l'une de ses divisions organisationnelles, exactement par l'Ecole Internationale de Coaching, tente d'éduquer de nouveaux coachs compétents sur le marché tchèque. Cette société propose des formations accréditées par l'ICF ou le MŠMT⁴⁹ pour les coachs professionnels internes et aussi externes.

Par exemple, le cours de coaching appelé Koučink – Věda i umění (TASC)⁵⁰ traitant sur le programme de coaching qui combine l'approche axée sur la solution avec le coaching classique. Le contenu d'entraînement concorde avec des compétences du coach selon de l'ICF. Chaque participant peut demander la certification de l'ICF.⁵¹ Un autre cours accrédité par le MŠMT pour devenir un coach professionnel externe se compose de quatre modules de la formation classique et à la fois de la discussion d'équipe. A la fin de cours, les participant obtiennent le Certificat de reconversion.

⁴⁸ <http://www.coachfederation.fr/content/blogcategory/48/49/>, le 17/06/2011

⁴⁹ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – Ministère de l'Education, de la Jeunesse et des Sports.

⁵⁰ TASC – The Art and Science of Coaching.

⁵¹ <http://koucinkcentrum.cz/kurz/akreditovany-kurz-koucink-veda-i-umeni-1-4-icf>, le 23/06/2011.

III.2 Le coach en action et son travail

Ce chapitre tente de montrer un peu de réalité du métier de coach en République tchèque. J'ai contacté Madame Lenka Zelingrová, spécialiste de coaching et Directrice Executive de Koučink centrum, s.r.o. par le courrier. Elle m'a proposé une consultation unique pour répondre à mes quelques questions et pour passer une petite séance de coaching. Son professionnalisme, l'approche personnelle et les informations reçus m'ont persuadée que le coaching grâce à son effort et à ses collègues se développe bien dans notre pays. Un petit interview avec ses points de vue professionnels est ci-joint :

Décision de devenir coach professionnel : Quelle est la raison principale de choisir le métier du coach ? C'est celle de découvrir soi-même ou c'est le désir d'éduquer l'autrui ?

Beaucoup d'étudiants viennent au Koučink centrum pour 2 raisons. Premièrement, grâce au travail qu'ils exercent, par exemple ils sont entraîneurs, lecteurs ou consultants. Pour eux, c'est un accroissement des compétences et à la fois le coaching est à la mode, donc ils voient leur business dans ce domaine. Deuxième motif, c'est le développement personnel, le changement d'un certain habitude et aussi la découverte de soi-même. Le point de vue selon coaching implique un différent fonctionnement du cerveau, une différente façon de réfléchir. Les dernières années, il y a un but principal de mieux connaître soi-même et d'améliorer sa qualité de vie et sur cette base la plupart des gens aident les autres. En fait, quand un individu est heureux ce qui reflète de lui, alors cet individu fait les autres plus heureux.

Education dans ce domaine et les premières étapes : Qu'a-t-il été le plus difficile au cours de formation au coaching ?

Je renoue le fil de l'interview sur l'habitude à un système de l'éducation que nous sommes vécus. Quand on observe l'apprentissage des enfants, ils apprennent la plupart des choses qui ne sont pas de normes sociales eux-mêmes.

Ils observent la réalité et ils font des essais. Quand ils ne réussissent pas dans une chose, ils l'essayerent encore une fois. En plus, ils sont enthousiastes à 100% par leur tâche et c'est une règle naturelle – le système d'apprentissage naturel. Puis c'est la période d'apprentissage à l'école. Un schéma du cycle idéal est basé sur d'être assis, d'écouter, de ne pas se manifester beaucoup, de mémoriser, de répéter et enfin d'oublier. Il faut mentionner qu'aujourd'hui il existe un certain effort de mettre un peu de créativité dans l'apprentissage. Ce modèle a fonctionné en quelque sorte, cependant un jour l'individu se rend compte d'un problème qu'il a oublié à réfléchir indépendamment. Il possède un style de comportement appris, de réflexions apprises et d'apprentissage.

A mon avis, l'objectif des écoles devrait être de nous apprendre à apprendre par nous-mêmes. On s'est déshabitué de réfléchir naturellement à cause de ce système. Mais paradoxalement, la théorie de Timothy Gallwey considère que chaque individu a ses propres ressources grâce auxquelles on peut apprendre presque tout ce que l'on veut. Donc si on apprend à réfléchir en suivant le modèle des enfants, si on apprend à risquer et à avoir profit de ses erreurs, à encourager la confiance en soi, la conscience neutre et la responsabilité de ses actes, on a de la chance de regagner notre réflexion naturelle.

En bref, les choses les plus difficiles pour un futur coach : d'apprendre à penser différemment, de ne pas évaluer ses clients et ne pas leur donner des conseils, d'être neutre et écouter attentivement, de soutenir de la silence et en tout cas d'encourager ses clients.

Est-ce qu'un nouveau coach cherche-t-il son client ou c'est à l'envers ? Notamment au début de la carrière de coach.

On peut dire que le métier de coach est relativement nouveau. En République tchèque, il existe une confusion ce que l'on peut acquérir d'un coach et ce que l'on attend de lui. Alors, notre marché de coaching fonctionne principalement à la base de bonnes références. Une autre possibilité pour le client, c'est de trouver un coach dans un registre sur internet et de le choisir d'après certains critères.

En sphère du business, c'est le département de GRH⁵² qui fait une liste des coachs externes/internes, desquels un salarié fait son choix. La pire des options est celle qu'un coach est affecté au client.

D'après moi, si je crois que je suis un bon coach (ainsi un nouveau coach) et le coaching est mon mode de vie, la meilleur choix pour moi, c'est de trouver mes clients. En même temps, je peux choisir un domaine à coacher, un type de personne coachée, une femme ou un homme, un milieu etc. Le coach devrait définir son plan du business, offrir plus à ses clients et faire quelque chose pour sa carrière.

En fait, il s'agit d'un processus à voie double. On peut aussi considérer la situation idéale quand un client qui demande un coach à le coacher.

Trouver l'emploi dans la pratique : Comment une femme-coach crée sa carrière au sein d'un domaine davantage masculin que féminin ? Est-ce qu'elle peut être respectée comme une spécialiste ? Est-ce qu'il est important d'avoir une expérience du monde de business avant cette carrière de coach ?

Il est bien de supporter les femmes au business, mais pas de manière extrême. Le monde des affaires repose sur l'image que vous créez, sur la confiance en vous et sur le fait si vous croyez en votre potentiel plutôt, que sur le sexe. Lorsqu'une femme a la foi en sa profession, elle dispose d'une bonne connaissance pour effectuer ce travail à un haut niveau, elle est consciente de son but et elle se comporte de point de vue moral, il n'y a pas de raison du côté des hommes pour lutter contre la femme. Une femme-coach a sa place au marché, parce qu'elle peut offrir une différente manière de la communication et de la perception. Certains hommes préfèrent travailler avec une femme qu'un homme qui peut être leur adversaire. Tout dépend de ces deux côtés, s'il y a une autorité mutuelle, s'ils peuvent s'enrichir réciproquement.

Au coaching, un client veut acquérir plus qu'il paie indifféremment s'il est coaché par un homme ou une femme. Et la jeunesse ? Un jeune coach peut trouver ses clients au sein des entreprises avec un collectif jeune et dynamique.

⁵² GRH – Gestion des ressources humaines.

Limites du coaching : Quelle sont selon vous les limites du coaching ?

Est-ce qu'il existe un cas dans lequel est coaching « inutile » ?

On distingue 3 types de clients : le client réel, le visiteur et celui qui boycotte le coaching. Je suis sûre, que l'on sait persuader tout le monde, que le coaching est l'une des méthodes du développement personnel. On doit expliquer la différence par rapport aux autres méthodes, on propose une offre, on parle franchement de la durée de processus et du prix. Puis la décision est sur le client. Davantage, on a deux catégories où il se trouve des barrières internes chez eux, ce sont des visiteurs et des boycotteurs. Le visiteur, c'est la personne écoutant passivement, qui ne veut pas réfléchir indépendamment. S'il comprend ce que le coaching lui apporte, il devient un client réel. Sinon, le coaching est inutile. Le boycotteur, c'est un individu qui n'a pas la connaissance de coaching, il a une mauvaise expérience ou des graves problèmes. Chacun peut devenir le client réel, mais il faut tout lui expliquer, lui donner du temps à décider si c'est un bon choix pour lui. La plus-value du coaching est basée sur la possession des connaissances et sur la motivation. Le coaching n'est pas un remède pour les cas quand les gens ont besoin d'une thérapie ou des conseils d'autorité. Il est aussi inutile de coacher quelqu'un qui n'a pas de connaissances nécessaires, un exemple schématique : un touriste en ville inconnue n'a pas besoin de coaching, il faut lui donner des instructions concrètes pour s'orienter.

CONCLUSION

En général, chaque individu veut être heureux dans sa vie. Il fait son maximum pour atteindre cet état dans différents domaines. Le coaching propose une approche pour développer sa performance au moyen de l'exploitation du potentiel caché. Le présent travail a décrit la théorie de base et le placement du coaching par rapport à l'évolution du management, aux différents intervenants dans les entreprises. Puis il s'est orienté plus précisément vers les approches de Timothy Gallwey et de John Whitmore, qui nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du coaching. Le dernier point de repère présenté dans la partie pratique nous a montré l'existence d'organisations internationales et nationales et leurs formations au coaching. A la fin du travail, on a pu comparer des idées théoriques avec des opinions et des expériences d'une femme-coach professionnelle.

Tous les renseignements se sont avancés vers le but de répondre à la problématique fondamentale : « *Qu'est-ce que le coaching professionnel et quels sont ses apports ?* » Au niveau individuel, au niveau des entreprises et au niveau social. On a déjà décrit, qu'il s'agit de la méthode du développement personnel qui nous apprend à apprendre nous-mêmes, elle nous encourage de réfléchir indépendamment et nous permet de conduire notre vie par nos propres décisions. Au cours de ce processus de changement, un coach professionnel nous accompagne, pratiquant des outils du coaching (par exemple : il pose des questions ouvertes qui concernent nos désirs) pour nous aider à atteindre les objectifs envisagés. Les apports au niveau individuel sont divers, par exemple : le changement réussi, la diminution du stress au travail et la haute productivité. De meilleurs résultats économiques et une meilleure coopération représentent les apports positifs au niveau des entreprises grâce aux changements des individus. Les apports du niveau social portent sur les bonnes relations humaines, sur le respect mutuel et sur la qualité de vie publique.

L'exploitation possible de ce travail peut servir aux gens qui préparent un changement dans leur vie alors qu'ils ne savent pas par où il faut commencer. Ce travail peut les inciter à étudier plus cette méthode du coaching et à l'utiliser.

RÉSUMÉ (en français)

La domaine de mes recherches est défini par son titre – Le Coaching Professionnel : L'investissement en capital humain. Je traite la question du coaching qui est l'une des méthodes efficaces du développement personnel.

Dans la première partie, je considère le sujet comme un ensemble, j'explique des notions de base (par exemple : un coach, un coaché, un objectif du coaching). De plus, j'apporte des précisions sur le coaching issu du domaine sportif et compare l'évolution des approches classiques de la gestion des gens par rapport à la naissance de l'approche de coaching. Je définis le rôle de coach et des autres intervenants au sein d'une entreprise.

Dans la deuxième partie, je me concentre sur l'approche de Timothy Gallwey et sur sa méthode de Jeu Intérieur, qui est associée avec l'esprit de l'homme et sa capacité d'apprendre. Ces connaissances de coach américain sont basées sur le fait qu'un individu a de propres ressources pour l'apprentissage naturel. C'est une question de l'exploitation de son potentiel. Le coaching sert à encourager son client afin qu'il atteigne la plus haute performance. John Whitmore, experte européen et son collègue, fait suite aux idées de Tim et ajoute le processus GROW.

La dernière partie du mémoire s'intéresse à l'exploitation du coaching dans la pratique. J'y décris l'organisation internationale d'ICF où adhèrent des coachs professionnels dans le monde entier. Au niveau national, il y a Koučink centrum qui développe le métier de coach en République tchèque. A la fin de cette partie, on peut voir l'interview avec une femme-coach professionnelle. Ses opinions et ses expériences enrichissent notre savoir sur le coaching.

RÉSUMÉ (en tchèque)

Oblast mého zkoumání vymezuje už samotný název bakalářské práce - Profesionální koučování: Investice do lidského kapitálu. Zabývám se problematikou koučování, která je obecně pokládána za jednu z efektivních metod lidského rozvoje.

V první části textu nahlížím na téma jako celek, vysvětluji základní pojmy (např. kouč, koučovaný/klient, cíle koučování), dále upřesňuji původ koučování v oblasti sportu a srovnávám vývoj managementu a vedení lidí vzhledem k možnosti vzniku koučovacího přístupu. Vymezuji funkci kouče ve firmě a porovnávám ji s rolí mentora, psychoterapeuta a odborníka v určité dané oblasti.

Ve druhé části práce rozebírám přístup Tima Gallweye a jeho metodu Inner Game, která souvisí s myslí člověka a jeho schopností učit se. Poznatky tohoto amerického kouče jsou založené na faktu, že člověk vlastní dostatečné množství zdrojů k přirozenému učení se. Vše je pouze otázkou využití potenciálu člověka. Úkolem koučování je podporovat osobní potenciál klienta k dosažení vyšších výkonů. Na Tima Galwey navazuje evropský expert a kolega John Whitmore, který koučování obohacuje o model GROW, což je postup kladení otevřených otázek koučovanému.

Poslední část bakalářské práce se věnuje praktickému využití koučování v reálném životě. Popisuji zde mezinárodní instituci ICF, která sdružuje profesionální kouče v celosvětovém měřítku, a Koučink centrum, které rozvíjí a podporuje profesi kouče v České republice. Na konci této části se nachází rozhovor s profesionální trenérkou, která prošla mezinárodně certifikovanými kurzy výkonového koučování. Vyjádření odborníka se zkušeností, tak významně obohatí představu o koučování a celkový obsah předložené bakalářské práce.

ANNOTATION (en tchèque)

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Andrea Lettavová
Název katedry a fakulty:	Katedra romanistiky, Filozofická fakulta
Název bakalářské práce:	Profesní koučování: Investice do lidského kapitálu
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Ladislav Jakub
Počet znaků:	82 513 znaků
Počet stran:	53
Počet příloh:	1 x CD
Počet titulů použité literatury:	9
Klíčová slova:	koučování, kouč, rozvoj lidského potenciálu, vzdělání, cíle

Charakteristika práce: Bakalářská práce se zabývá problematikou koučování v profesní oblasti jako jednou z metod lidského rozvoje. První část je zaměřena na obecnou charakteristiku koučování a vymezení vůči ostatním metodám. Druhá část je věnována vybranému přístupu výkonového koučování podle T. Gallweye a J. Whitmora. Praktická část poukazuje na možnosti vzdělání koučů. Obsah této části je obohacen rozhovorem o zkušenostech profesionální trenérky.

BIBLIOGRAPHIE

Les sources bibliographiques :

- [01] Dembkowski, Sabine, Eldridge, Fiona et Hutner, Ian. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [02] Fourès, Éléna. *Comment coacher*. Paris : Éditions d'Organisations, 2003. ISBN 2-7081-2947-3.
- [03] Higi-Lang, Chantal et Gellman, Charles. *Le Coaching*. 2^{ème} édition. Paris : Éditions d'Organisation, 2002. ISBN 2-7081-2693-8.
- [04] Gallwey, W. Timothy. *Inner game pro manažery. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2.dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.
- [05] *Le Petit Larousse illustré 2010*. Paris : Edition Larousse, 2009. ISBN 978-2-03-584078-3.
- [06] Porvázník, Ján et Ladová, Janka. *Celostní management*. 4.přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [07] Sekiou, Lakhdar et col. *Gestion des ressources humaines*. 2^e édition. Montréal : De Boeck Université, 2001. ISBN 2-8041-3807-0.
- [08] Stacke, Édouard. *Coaching d'entreprise. Devenez manager-entraîneur!*. Paris : Éditions Village Mondial, 2005. ISBN 2-7440-6169-7.
- [09] Whitmore, John. *Le Guide du Coaching*. Paris : Maxima, 2008. ISBN 978-284001-5321.

Les sources électroniques :

- [01] <http://www.acson-coach.com>
- [02] <http://www.alternatives-economiques.fr>
- [03] <http://www.coachfederation.fr>
- [05] <http://www.google.fr>
- [04] <http://fr.wikipedia.org>
- [05] <http://www.granddictionnaire.com>
- [06] <http://www.haute-performance.fr>
- [07] <http://koucinkcentrum.cz>
- [08] <http://www.performanceconsultants.com>
- [09] <http://www.theinnergame.com>
- [10] <http://tim-gallwey-a-paris.com>

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LES 11 COMPÉTENCES DU COACH

ANNEXE 2 : PLACE DU COACH PAR RAPPORT AUX DIFFÉRENTS INTERVENANTS DE L'ENTREPRISE

ANNEXE 3 : W. TIMOTHY GALLWEY, GURU DE COACHING AMÉRICAIN

ANNEXE 4 : SIR JOHN WHITMORE, GURU DE COACHING EUROPÉEN

ANNEXE 1 : Les 11 compétences du coach

Selon le processus d'accréditation de l'International Coach Federation, les 11 compétences clés du coach sont :

Etablir les fondations

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles.
2. Etablir le contrat de coaching : comprendre ce qui est exigé et se mettre d'accord avec le nouveau client sur les procédures et la relation de coaching.

Co-crée la relation avec le client

3. Construire un climat fondé sur la confiance et le respect.
4. Créer une relation spontanée avec le client par une communication ouverte, souple et rassurante.

Communiquer avec efficacité

5. Ecouter avec attention les dits comme les non-dits et favoriser l'expression personnelle du client.
6. Poser des questions pertinentes qui permettent de révéler les informations nécessaires.
7. Pratiquer une communication directe et indirecte.

« Apprendre à apprendre » à réussir

8. Être capable d'intégrer et d'évaluer avec précision les sources multiples d'informations et présenter des suggestions qui aident le client à atteindre les objectifs fixés.
9. Co-crée des opportunités d'apprentissage continu, pendant les séances de coaching et les situations quotidiennes, afin d'entreprendre de nouvelles actions qui généreront le plus efficacement possible les résultats souhaités.
10. Planifier et établir des objectifs.
11. Être capable de centrer son attention sur ce qui est important pour le client et le laisser assumer la responsabilité de ses actions.

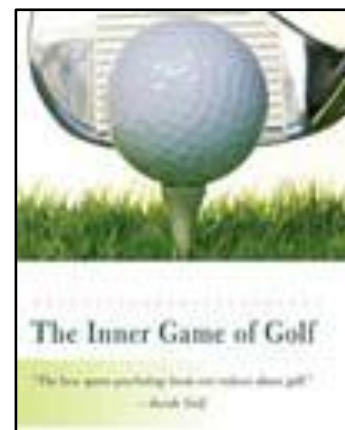
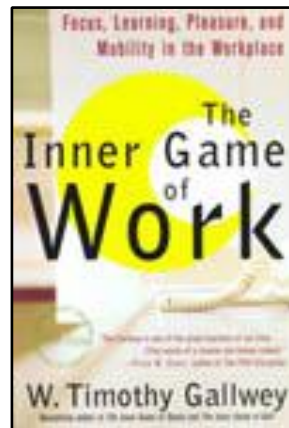
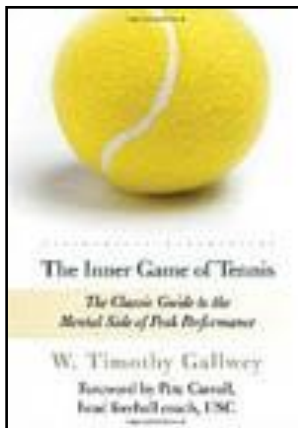
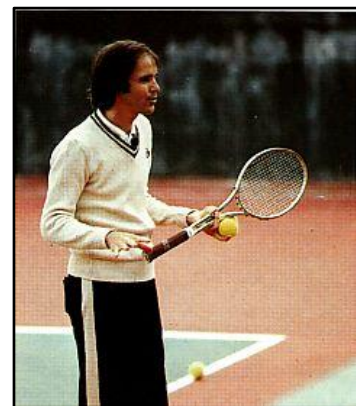
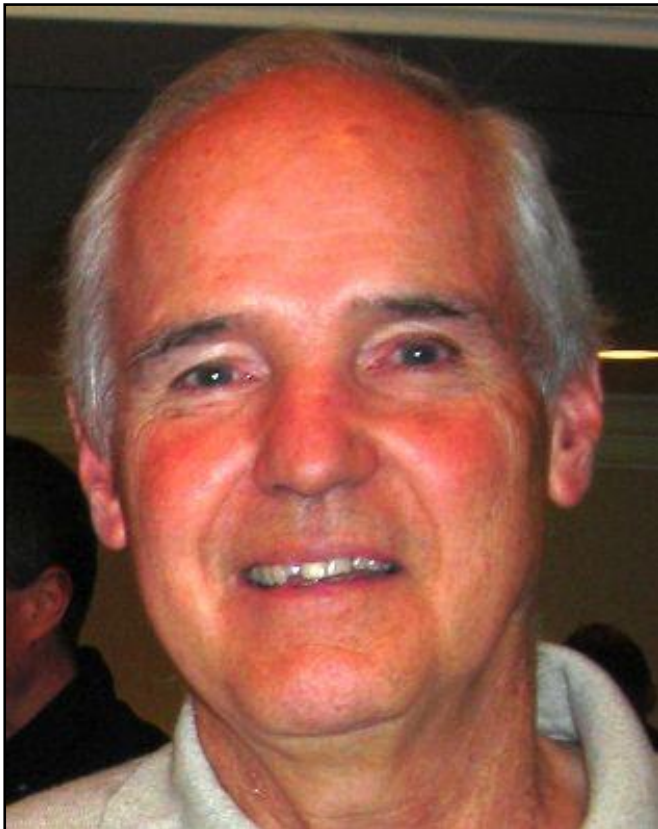
Source : <http://www.coachfederation.fr/content/blogcategory/22/26/>, le 20/03/2011

ANNEXE 2 : Place du coach par rapport aux différents intervenants de l'entreprise

	Conseil en management	Expert	Coach	Mentor	Psychothérapeute de l'entreprise
Essence	Manager Organiser Améliorer les procédures dans l'org.	Knowledge import	Changer	Transmettre	Guérir
Objectif du client	Améliorer	Copier	Changer	Recevoir un savoir-faire personnel et institutionnel	Redevenir « normal »
D'où vient de solution ?	Du conseiller (expérience ou connaissance) - Exogène	D'une expérience externe connue de l'expert - Exogène	Du client (le coach est catalyseur) - Endogène	Du mentor et de l'org. - Exogène	Du thérapeute - Exogène
Procédure	L'analyse	La modélisation de l'expertise	La catalyse	La modélisation du mentor	La verbalisation
Grilles de lecture	Outils d'analyse issus de théories de management	Mono-outil	Multi-outils	Expérience corporative	Mono-outil
Nature des outils	Basé sur l'interprétation	Basé sur la transposition	Non interprétative	Basée sur une culture, des règles d'art, des traditions	Thérapie analytique transposée dans l'entreprise
Positionnement	Impliqué dans la solution	Détenteur de la solution	N'a pas la solution et ne cherche pas à « comprendre » mais susciter le changement	Transmet à des jeunes	Neutre par rapport à la solution mais cherche à « comprendre »
Nombre d'intervenants	Multiple	Unique	Seul ou en équipe	Unique	Unique

L'extrait du tableau : Fourès, Éléna. *Comment coacher*. Paris : Éditions d'Organisations, 2003. p. 21-22. ISBN 2-7081-2947-3.

ANNEXE 3 : W. Timothy Gallwey, Guru de coaching américain



Ouvrages de Tim Gallwey (best-sellers) :

The Inner Game of Tennis

The Inner Game of Work

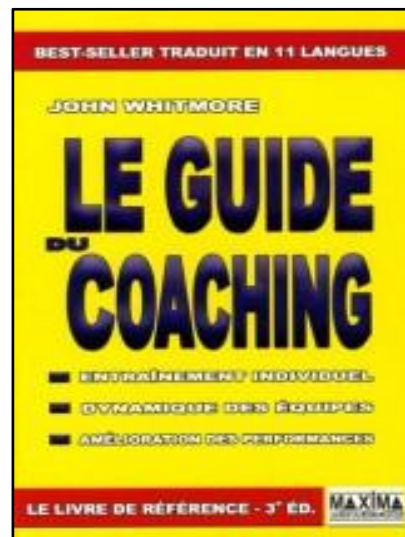
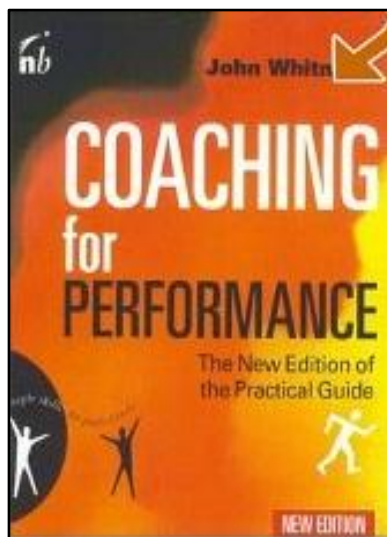
The Inner Game of Golf

The Inner Game of Stress

Source : http://www.google.cz/search?tbm=isch&hl=cs&source=hp&biw=1280&bih=619&q=timothy+Gallwey&gbv=2&oq=timothy+Gallwey&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs_sm=e&gs_upl=36971959410115115101

7171012341138811.3.418, le 24/04/2011

ANNEXE 4 : Sir John Whitmore, Guru de coaching européen



Source : http://www.google.cz/search?hl=cs&biw=1280&bih=619&gbv=2&tbn=isch&sa=1&q=John+Whitmore&oq=John+Whitmore&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs_sm=e&gs_upl=278258128543410113113101717101234199911.2.316, le 24/04/2011

