

Le coaching professionnel : fondements théoriques et perspectives pratiques : vers une typologie de ses composantes

Baklouti Mariam¹ Bouderbela Rym² Gherib Jouhaina³

Univ. Manouba, ISCAE Tunisia, Laboratoire Ligue, LR 99 ES 24

baklouti.mariam@gmail.com

rym.bouderbala@iscae.uma.tn

jouhaina.gherib@uma.tn

RESUME

Cette communication propose une lecture théorique du coaching professionnel à travers une approche multidimensionnelle. Après un rappel de ses fondements étymologiques et philosophiques, notamment socratiques, elle retrace les dynamiques historiques, sociales et organisationnelles ayant contribué à son essor. Le texte met en évidence les spécificités de cette pratique, notamment sa relation tripartite et ses liens avec d'autres formes d'accompagnement. Face à la diversité des définitions et à une sous théorisation du concept, un modèle intégratif est proposé, articulé autour de quatre dimensions : développementale, dialogique, dynamique et durable. Ce cadre vise à éclairer les enjeux contemporains du coaching en milieu professionnel et à ouvrir la voie à des recherches empiriques sur sa portée.

Mots clés : coaching professionnel, composantes, accompagnement, développement.

I. INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, le coaching professionnel (CP) a été largement utilisé comme pratique visant à améliorer les performances des organisations par le biais de l'amélioration des performances de leurs employés [1]. Cette diffusion rapide a également conduit à une augmentation des études sur les résultats du CP [2]. Cependant, malgré sa diffusion croissante en entreprise et l'intérêt qu'il suscite dans la littérature, les fondements théoriques du CP demeurent à la traîne par rapport au terrain [3], [4]. De plus, les avis divergent quant à l'usage du CP en entreprise et à ses effets organisationnels [2], [5], [6], [7]. Certains courants, tels que la psychologie positive ou les approches centrées sur les nouvelles formes d'accompagnement, y voient un levier de développement personnel pour les employés [8], tandis que d'autres le considèrent comme un outil managérial au service des dirigeants dans un environnement concurrentiel mondialisé. Cette pluralité d'interprétations découle en grande partie de la relation tripartite propre au CP en entreprise [2], [9], [10], générant un flou discursif [11] et une hétérogénéité d'attentes entre le coach, le coaché et l'organisation commanditaire.

Dans un contexte où le CP connaît une expansion rapide au sein des organisations, sa définition, ses fondements théoriques et ses mécanismes d'action demeurent pourtant sujets à controverse. Bien que largement diffusée, la pratique reste marquée par un flou conceptuel [11], rendant son appropriation difficile tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Face à ces tensions, cette communication vise à proposer une lecture intégrative du coaching en s'appuyant sur une synthèse des approches existantes, afin de tenter de construire un cadre conceptuel structurant autour de composantes essentielles du CP.

Pour ce faire, nous allons d'abord, revenir sur les origines, l'évolution et les spécificités du coaching, en l'analysant à travers son positionnement avec les pratiques cousines. Ensuite, nous interrogerons les principaux courants théoriques mobilisés au regard des mutations du travail et des parcours professionnels. Enfin, nous proposons un modèle conceptuel intégratif, articulé autour des composantes : (le modèle des "4C") développementale, dialogique, dynamique et durable du coaching exécutif.

II. FONDEMENTS THEORIQUES ET EVOLUTION : UN REGARD CROISE SUR SES ORIGINES ET SES DYNAMIQUES

A. Le coaching : une origine plurielle

Un survol des écrits sur le coaching permet de constater plusieurs approches du concept. Ainsi, la généalogie du mot qui remonte au XVe siècle nous mène à son étymologie et son évolution historique qui retrace son passage de la pratique à la théorie.

1) *Origine étymologique :*

Selon l'étymologie, le mot « coach » vient du hongrois et plus précisément de la ville de « kocs » où était fabriquée la voiture au XVe siècle pour acheminer les rois d'un endroit à un autre. Cette voiture appelée « Kocsi » [9], [12], avait la fonction d'un taxi de nos jours. Le mot a été, par la suite, traduit en français pour désigner un véhicule tiré par des chevaux. Conduite par un « *coacher* », ce dernier représentait une personne qui se mettait au service d'une ou de plusieurs personnes pour les conduire vers une destination choisie en contournant les obstacles rencontrés sur le chemin. Enfin, le mot était traduit en anglais sous l'appellation : « *coach* » pour se propager dans le monde du sport vers les années 50, précisément dans le football Américain, [13]¹.

De cet héritage étymologique deux dimensions se dégagent. Une dimension instrumentale, liée à l'accompagnement guidé et à la posture socratique revendiquée par les coachs [9]. Cette dimension fait référence à la voiture comme instrument de support pour emmener les gens d'un endroit A à un endroit B [14]. La deuxième dimension est associée à la notion du pouvoir dont est doté le coach pour accompagner des personnes. Pouvoir et élitisme renvoient à l'idéologie positive qui a facilité l'acceptation du coaching dans les entreprises [15] ; cité dans [9, p. 89].

2) *Origine socratique :*

La maïeutique de Socrate constitue la colonne vertébrale du coaching [13] et plusieurs auteurs ont évoqué Socrate comme étant le père spirituel du coaching [13], [16], [17]. Il part du principe qu'en parlant avec ses interlocuteurs et en leur posant des questions, il va les aider à enfanter, leurs idées, et à trouver une réponse à leurs malaises, chose qu'ils ne pourront pas faire seuls. C'est de cette approche que naît la maïeutique socratique, une méthode visant à « faire accoucher les esprits » en révélant des savoirs latents. Par analogie avec le rôle de la sage-femme, Socrate se présente comme accompagnateur de la pensée, aidant chacun à faire émerger ses propres connaissances. Fondée sur le questionnement, cette technique vise à amener l'individu à prendre conscience de sa capacité à formuler ses propres réponses. Ainsi, le

¹ « Le verbe anglais « to coach » signifie « entraîner » ou « accompagner » dans le sens actif de « motiver » [13, p. 32].

coaching paraît comme « *cette démarche d'accompagnement dans la découverte de ses motivations latentes s'accomplit à la faveur d'une forme réactualisée de la maïeutique socratique.* » [13, p. 36].

B. LES FACTEURS D'ÉMERGENCE D'UNE PRATIQUE CONTEMPORAINE

A. Les nouvelles exigences d'un contexte concurrentiel

Plusieurs facteurs contextuels qui ont marqué le 19^{ème} et 20^{ème} siècle ont été à l'origine du développement du CP. Nous avons pu, à travers la littérature, recenser des facteurs liés aux contextes économique, social, politique, religieux et technologique qui ont amené l'individu à revoir ses priorités et sa carrière, et l'entreprise à revoir son modèle de management afin de répondre aux exigences.

L'industrialisation au XIX^e siècle et la mondialisation au XX^e ont transformé les contextes de travail, amplifiant la concurrence et mettant en avant l'importance des compétences humaines et relationnelles. Ces évolutions ont exigé de nouvelles aptitudes des employés, axées sur le savoir-être, le relationnel et la gestion du stress, en complément des compétences techniques. Ainsi, les registres de la concurrence misent, de plus en plus, sur les compétences humaines [18], [19]. Dans ce contexte, le CP a émergé [7], [20] comme une réponse adaptée, empruntant ses origines au domaine sportif [13]. Initialement centré sur les dirigeants pour la prise de décisions stratégiques, le CP s'est progressivement étendu aux cadres supérieurs grâce à son efficacité prouvée. Introduit dans le monde professionnel dès les années 80 aux États-Unis et les années 90 en France [13], [21], [22], [23], [24], il s'est popularisé à la suite d'événements marquants comme la victoire de la coupe du monde de football en 1998, faisant une « *liesse populaire* » qui va mettre les lumières sur le travail du coach de l'équipe.

B. L'individu face à la modernité et la postmodernité Mutations sociales : entre quête de soi et logique relationnelle

Le capitalisme et l'industrialisme ont engendré d'importants bouleversements sociaux et organisationnels à la base de la modernité [27]. Sur le plan social, on observe des transformations majeures : passage de la famille élargie à la famille mononucléaire, urbanisation, mobilité accrue et affirmation des droits et libertés individuelles [28], [29]. Ces mutations nourrissent de nouveaux idéaux centrés sur une « réappropriation » du « moi ». La modernité s'appuie ainsi sur la centralité de l'individu et sa liberté [29], [30], tandis que la postmodernité redonne une place centrale à l'interaction sociale, soulignant que l'individu se construit avec

et par les autres [30]. Cette évolution implique pour chacun le développement de compétences relationnelles nouvelles ou oubliées. En tant qu'acteurs du changement, les entreprises se doivent de s'adapter aux mutations en cours. Pour y faire face, elles mettent en œuvre diverses stratégies, telles que les restructurations, les fusions-acquisitions ou encore la simplification des structures organisationnelles [25]. Elles intègrent également des pratiques managériales innovantes, comme l'« empowerment » et le travail en équipe, nécessitant davantage de cohésion et d'efficacité [16], [26], [27]. Ces transformations organisationnelles obligent les dirigeants à accompagner leurs employés dans le développement de leurs compétences, de leur savoir-faire et de leur savoir-être.

C. LE COACHING : DEFINITIONS, STATUT ET CARACTERISTIQUES DISTINCTIVES

A. Définitions du coaching : vers un consensus sémantique ?

Les premières définitions du coaching émanent des praticiens, notamment des instances professionnelles telles que l'« *International Coach Federation* » (ICF)² et la Société Française de Coaching (SFC)³ ont donné les premières définitions. Ces acteurs considèrent le concept comme déjà bien défini, mûr et légitime dans la pratique [23]. Pour mieux appréhender le concept, le **Tableau 2** en **ANNEXE 1** synthétise les définitions issues des sphères professionnelle et académique. Les termes les plus récurrents sont : accompagnement, aide, objectif, changement et développement. Selon Paul [28], l'accompagnement se définit comme « être avec et aller vers, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage ». Il comporte une double dimension : relationnelle et de cheminement. Étymologiquement, accompagner signifie aller «vers » et « avec », et renvoie à quatre idées : la secondarité (le coach soutient sans diriger), le cheminement (le temps qu'il faut et les étapes), l'idée d'être ensemble et la transition (processus temporaire avec début et fin). Cette approche confère au CP une spécificité relationnelle, centrée sur le soutien, la valorisation de l'accompagné et l'accompagnement au changement en le positionnant comme facilitateur du développement [34], [35], de l'introspection [36] et du changement vers une situation améliorée [37]. L'objectif, quant à lui, constitue un repère clé dans cette relation, incarnant une logique de contractualisation. Toutefois, les définitions varient, traduisant la richesse des thématiques abordées : performance, leadership, potentiel ou bien-être.

² <https://www.coachfederation.fr/icf-france/quest-ce-que-le-coaching/> visité le 19 mai 2025

³ <https://www.sfcoach.org/coaching-pro/> visité le 19 mai 2025

B. Le statut du coaching : outils ou pratique de gestion

À travers la littérature sur le coaching, nous avons constaté qu'un certain nombre d'auteurs le présentent comme un outil de gestion [11], [17], [29]. Cependant, d'autres auteurs lui accordent le statut de pratique de gestion ou de pratique d'accompagnement et de développement professionnel [2], [7], [13], [30], [31], [32]. Au début, les quelques travaux académiques sur le coaching étaient dispersés pour pouvoir s'entendre sur sa qualification. Avec l'étendue de la pratique, nous avons remarqué un recentrage sur le qualificatif de « *pratique* ». Pour faire notre choix, quant à son statut, nous sommes revenues sur les définitions des deux concepts à savoir ; l'outil et la pratique.

Se rapportant au domaine des sciences de gestion, l'outil est considéré comme un moyen matériel conceptuel fabriqué pour agir dans l'entreprise [33]. Il est synonyme d'instrument permettant de réaliser une activité particulière. Selon Martineau [34], tout savoir académique produit des outils qui en sont directement inspirés. En effet, en science de gestion, les premiers outils et méthodes ont été créés avec l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor.

S'agissant du concept de pratique, selon Wenger [35] une pratique est une action satisfaisante dans l'atteinte d'un but. Elle prolifère dans un contexte social et comprend une partie implicite (les règles non écrites, les implications...) et une partie explicite (le langage, les outils, les procédures, les règles). En sciences de gestion, « *La prise en compte des pratiques et usages qui se manifestent sur le terrain permet non seulement de faire évoluer les théories du management [...] mais ouvre aussi la voie à des recherches qui intègrent ces pratiques en tant qu'objet d'étude à part entière.* » [34, p. 9].

Toute pratique donne lieu à la formation d'une communauté qui s'y engage activement. Les membres y partagent expériences, idées et savoirs dans une logique de développement professionnel. Ce phénomène renvoie à la théorie des communautés de pratique de Wenger [36]. Ancrée dans une approche sociale, cette théorie s'articule autour de deux axes : la construction de sens et le développement identitaire au fil de l'engagement. Elle conçoit l'apprentissage social comme une participation active, fondée sur l'interaction et l'implication dans les pratiques collectives, contribuant à la formation de l'identité des membres [36]. Ainsi, le CP peut être considéré comme une pratique adoptée par les entreprises, favorisant le développement grâce à un processus d'apprentissage actif et dynamique, reposant sur des interactions relationnelles et un dialogue réflexif.

C. Les caractéristiques intrinsèques du coaching

Afin de mieux comprendre le concept du coaching, nous allons dans ce qui suit présenter les caractéristiques inhérentes et propres à cette pratique. Il s'agit de mettre l'accent sur l'importance de

l'objectif sous-jacent au recours au coaching et de dévoiler ainsi les spécificités des relations qu'engendre cette pratique ainsi que son lien et son apport avec et pour l'organisation.

1) L'objectif clé de voute du coaching :

L'analyse des définitions académiques du coaching révèle la centralité d'objectif. Selon Coz [13], le coaching se distingue de la psychologie par son approche pragmatique orientée vers des objectifs professionnels précis. Athanasopoulou et Dopson [2] et Smither [37] le définissent comme une intervention ciblée et individuelle axée sur les objectifs, favorisant l'apprentissage et le développement. Les auteurs [38] soulignent que l'établissement d'objectifs constitue la première étape essentielle d'une session de coaching, permettant d'aligner le développement individuel avec les activités de l'entreprise. Plus encore, La SFC le considère comme un accompagnement professionnel pour développer le potentiel, dans le cadre d'objectifs professionnels (voir définition

Tableau 1)

Ainsi, Le CP se définit par sa démarche orientée vers des objectifs précis, visant le développement des compétences et l'amélioration des performances. Il se distingue par une relation tripartite entre coach, coaché et entreprise commanditaire [2], [9], [10], [39], [40], une configuration qui peut créer des tensions du fait de la divergence potentielle des intérêts de chaque partie [10], [11], [23], faisant du CP une pratique d'accompagnement unique.

2) Une relation tripartite à objectifs croisés :

Le CP a la spécificité d'impliquer une relation tripartite [2], [9], [10], [39], [40] susceptible de générer des ambiguïtés et une pluralité d'intérêts [10], [11], [23]. Le coach se trouve ainsi au service de deux clients [40], ce qui peut entraîner des risques de mésusage [41] et des dérives liées aux intérêts contradictoires des parties [9].

La relation à objectifs croisés constitue un trait distinctif du CP en entreprise. Sa proximité avec d'autres dispositifs (mentorat, formation, tutorat, consulting, psychologie, etc), rend parfois floue sa spécificité. Cette ressemblance est d'ailleurs perçue par certains auteurs comme une faiblesse conceptuelle du CP [10]. Plusieurs auteurs se sont intéressés à le différencier des autres formes d'accompagnement [27], [42], [43], [44]. Dans sa thèse, [31] propose une synthèse (voir

Tableau 1) de plusieurs auteurs qui ont différencié le coaching des autres types d'accompagnement.

Tableau 1: définition des pratiques d'accompagnement

Type d'accompagnement	Définitions
Le consultant	<i>« Un intervenant généralement externe à l'entreprise où il intervient, possédant une expertise technico-fonctionnelle, qui a pour mission de prodiguer des conseils face à un problème soumis, voire d'aller jusqu'à l'exécution des actions qu'il préconise. »</i>
Le conseiller en orientation	<i>« Un intervenant généralement externe à l'entreprise où il intervient, qui assiste les personnes dans l'évaluation de leurs potentiels et de leurs difficultés en vue de l'identification d'un emploi, d'un parcours professionnel qui lui correspondent, ou encore l'évaluation d'opportunités de carrière. »</i>
Le formateur	<i>« Un intervenant qui peut être interne ou externe à l'entreprise. Il possède des connaissances et des techniques spécifiques, applicables dans un domaine professionnel particulier et qui, au travers d'une prestation éducative précisée et limitée dans le temps, enseigne de façon à développer chez l'apprenant une nouvelle aptitude. »</i>
Le tuteur	<i>« Est là pour former un néophyte à son emploi. Il est en mesure de lui démontrer les tâches à accomplir, de lui expliquer les normes et standards applicables, de le mettre en action, d'évaluer sa performance et d'orienter ses progrès. »</i>
Le mentor	<i>« Est considéré comme un guide, un conseiller sage et expérimenté. Il s'agit donc habituellement d'une personne qui n'en est pas au début de sa carrière mais bien à quelqu'un qui a déjà fait ses preuves dans son domaine de compétences. »</i>
Le psychologue	<i>« Mène des activités de type thérapeutique et traite cliniquement son client pour des problèmes émotionnels ou comportementaux. »</i>
Le coach	<i>« Est considéré comme un entraîneur qui assiste son client dans le développement de compétences et de potentiels dans le but d'améliorer ses performances professionnelles. Il intervient en accompagnant la réflexion de son client à propos d'aspects de sa vie professionnelle sur lesquels il souhaite intervenir dans le but d'accroître son efficacité. »</i>

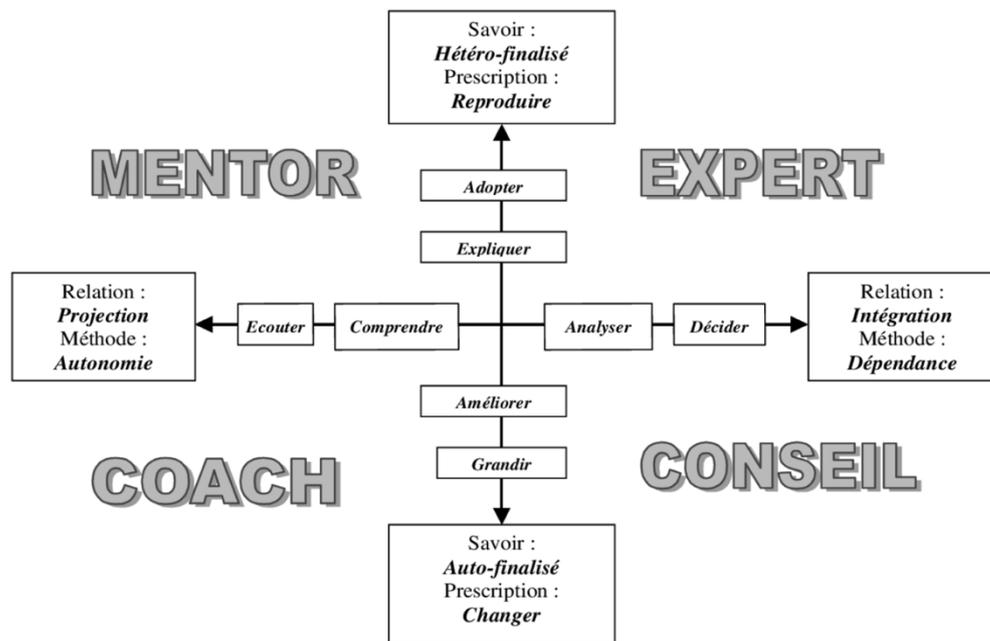
Source : [31, p. 12-14]

Le tableau souligne que le coach amène son client à réfléchir grâce à des questions puissantes, mobilisant son expérience pour favoriser la prise de recul [12]. Cette réflexion centrée sur la co-construction [45] vise des enjeux personnels ou professionnels identifiés par le coaché. À la différence du mentor ou du consultant, le coach n'apporte ni solution ni conseil [46]. Il n'enseigne pas, n'évalue pas, et ne mobilise pas de compétences techniques spécifiques comme le ferait un tuteur [46], bien qu'il dispose d'une expérience des problématiques professionnelles [12].

Dans le même sens, Baron et Morin [47] avancent que le mentor est une personne qui accomplit deux fonctions : une première fonction de carrière afin de soutenir son protégé, en lui offrant une meilleure visibilité et en l'aidant à décrocher un poste meilleur. Une deuxième fonction d'ordre psychosocial qui se manifeste à travers une amitié qui permet la croissance personnelle du protégé. Selon Bayad et al. [45, p. 132] « *Dans cette relation, l'un sait et l'autre non, l'un a l'expérience quand l'autre débute* ».

Contrairement à la psychothérapie, qui explore le fonctionnement global de l'individu avec une attention particulière portée aux origines du problème dans le passé [48], le CP se concentre sur la construction de solutions orientées vers l'avenir. Son objectif est d'améliorer l'efficacité professionnelle du coaché en l'accompagnant dans la recherche et la mise en œuvre de ses propres solutions [45]. Bayad et al. [45] proposent le schéma suivant, représentant les principales figures d'accompagnement avec deux axes principaux : le type de la relation d'échange (accompagnant/accompagné) et la nature du savoir mobilisé (hétéro-finalisé/auto-finalisé).

Figure 1 : Typologie des figures de l'accompagnement



Source : [45, p. 132]

La figure met en évidence la diversité des postures d'accompagnement, différenciées par la nature de la relation, la méthode et les objectifs visés. Les rôles experts ou conseillers s'inscrivent dans une logique asymétrique fondée sur la transmission et le pouvoir d'expertise [45]. À l'inverse, le coaching repose sur une relation symétrique, centrée sur le questionnement, l'autonomie et la mobilisation des ressources du coaché [45], [50]. Il se distingue par une approche moins directive, orientée vers le changement, le développement et la responsabilisation.

3) L'aspect « *boarderline* » du coaching en entreprise :

D'après ces différentes définitions, l'objectif principal du coaching est d'améliorer une compétence ou une performance professionnelle d'un cadre afin de cibler un objectif au niveau organisationnel. D'après Fatien [11], il s'agit de recourir à améliorer des compétences sur le plan personnel des cadres afin d'atteindre un objectif au niveau organisationnel. Dans cette perspective, Smith et Brummel [51] soulignent que le CP vise d'abord à renforcer des compétences professionnelles ciblées, avant de contribuer à des objectifs organisationnels plus larges, tels que le changement. La performance de l'entreprise peut ainsi dépendre de la transformation du coaché à travers un travail sur soi[52]. Le CP agit comme une interface entre l'individu et l'organisation, en articulant objectifs personnels et attentes professionnelles. En améliorant les compétences individuelles, il contribue indirectement à l'atteinte des résultats organisationnels et peut ainsi avoir un impact positif sur l'efficacité globale [53].

Le mandat de coaching, initié par l'entreprise en tant que commanditaire, confronte le coach à des attentes potentiellement divergentes. Celui-ci veille à maintenir une posture neutre et objective, en soutenant à la fois l'engagement du coaché et la cohérence avec les objectifs organisationnels.

Le coach peut être perçu comme un « relais neutre » [9], facilitant une double plus-value pour l'individu et l'entreprise en contribuant à l'atteinte d'objectifs et au développement de compétences. Toutefois, le coaché est amené à articuler ses objectifs personnels avec ceux de l'organisation, dans une forme de « conformation comportementale et idéologique » [9] pouvant restreindre sa liberté de choix. Or, l'accompagnement vise à restaurer des marges de liberté dans l'action [41, p. 5]. Cette tension révèle l'ambiguïté inhérente à la relation tripartite, illustrée par l'émergence de contrats implicites, dont un « contrat secret » au cœur des dynamiques entre coach, coaché et entreprise voir **Figure 1**.

III. VERS UN MODELE CONCEPTUEL INTEGRATIF : LE MODELE DES "4C "

Face à l'absence d'une échelle établie du coaching, cette réflexion théorique propose quatre composantes clés de cette pratique d'accompagnement, afin de préparer le terrain à l'élaboration d'un futur outil de mesure.

En effet, le CP est une pratique à la fois complexe et singulière [4], reposant sur un socle théorique hétérogène, bien que son processus d'intervention soit souvent standardisé dans les usages [54]. Le décalage entre théorie et pratique, notamment dans les contextes complexes, peut entraîner des dérives [4], [55]. Ce constat renforce l'intérêt d'identifier, à travers une synthèse théorique, quatre composantes clés du coaching: développementale, dialogique, dynamique et durable, en vue d'un futur outil de mesure.

A. *La composante développementale : un levier de croissance et de transformation*

Les premières définitions, issues du champ des praticiens, mettent en avant la dimension développementale du CP. La SF Coach, dans le **Tableau 2**, le conçoit comme un processus de valorisation du potentiel, visant autonomie, prise de décision et progression par la prise de conscience [46]. Dans cette perspective, le CP s'inscrit dans l'héritage de la maïeutique socratique, en tant que partenariat interactif visant à mobiliser les ressources de l'individu, lever les freins à sa progression et favoriser des actions alignées sur ses objectifs de transformation [28], [56]. De par sa nature symétrique [57], la relation de coaching encourage la responsabilisation de l'accompagné, en facilitant la prise de conscience, l'identification de ses propres solutions et le développement de son autonomie et du sens de ses actions [56].

Le coaching s'impose comme un dispositif de soutien visant à accompagner les cadres dans la gestion de leur trajectoire professionnelle [7]. Dans un contexte de mutations socioéconomiques, l'accent est mis sur le rôle proactif de l'individu, en rupture avec les modèles de carrière linéaires, désormais remplacés par des dispositifs plus flexibles de développement professionnel [20], [57]. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie du développement de l'adulte [63], qui postule une progression par stades successifs de conscience, il devient pertinent d'intégrer une composante développementale au coaching professionnel. Cette approche reconnaît que le développement se poursuit à l'âge adulte, constituant un levier clé pour accompagner les transformations de posture, de sens et d'identité dans le processus de coaching.

B. La composante dialogue : une relation de co-construction

Le coaching repose sur une relation co-construite entre coach et coaché, fondée sur une alliance de travail collaborative [58]. Cette interaction, centrée sur la confiance et l'exploration, favorise l'émergence de nouveaux sens et la clarification des enjeux. La dimension dialogique s'appuie sur l'écoute active, le questionnement puissant et une posture de neutralité bienveillante [59], [60].

Stelter [59] souligne le rôle central du dialogue réflexif dans les transformations identitaires, positionnant le coach comme partenaire conversationnel stimulant la construction de sens plutôt que la délivrance de conseils. Ce type d'échange favorise l'introspection, l'apprentissage transformationnel [61] et la prise de décision alignée avec ses valeurs profondes. En ce sens, le coaching devient une pratique de génération de nouvelles possibilités d'action [62], le coach, par sa posture de bienveillance, et par son suspension du jugement, permet de créer un environnement favorable à l'échange et le dialogue. Ce cadre relationnel favorise ainsi des processus génératifs [60], qui vont au-delà de la simple résolution de problèmes pour aboutir à un développement plus global de la personne accompagnée.

Ancrée dans une approche systémique et constructiviste, la composante dialogique repose sur la co-construction de la réalité dans la relation coach-coaché [63]. Le dialogue, fondé sur un questionnement puissant et une neutralité bienveillante, devient un levier de transformation favorisant l'émergence de nouvelles perspectives chez le coaché.

C. La composante dynamique : une pratique adaptable aux contextes complexes et en mutation

La composante dynamique du coaching traduit son adaptabilité aux réalités changeantes des individus et des organisations. Dans un environnement professionnel complexe et incertain, elle encourage l'exploration de nouvelles formes de connaissances et d'action face aux défis émergents [64]. En effet, pour faire face efficacement aux situations qui caractérisent le monde VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) et pour prospérer à long terme, les organisations devraient adopter le CP [65].

En effet, il s'adapte aux besoins changeants du coaché ainsi qu'aux transformations structurelles, culturelles et technologiques des organisations. L'émergence de formats hybrides (présentiel/distanciel) en témoigne, favorisant accessibilité, réactivité et personnalisation [38]. Selon Bachkirova et al. [49], l'efficacité du coaching tient en partie à sa plasticité contextuelle, soit la capacité du coach à mobiliser diverses approches (cognitive, systémique, humaniste...) selon le contexte, le niveau de développement du coaché et les enjeux organisationnels.

De plus, le coaching encourage la co-construction agile des objectifs et du processus, ce qui permet une réévaluation continue des priorités et une meilleure intégration des apprentissages en situation réelle [66]. Dans un contexte instable, la flexibilité du coaching soutient la résilience psychologique et l'adaptation stratégique des leaders et des équipes [67].

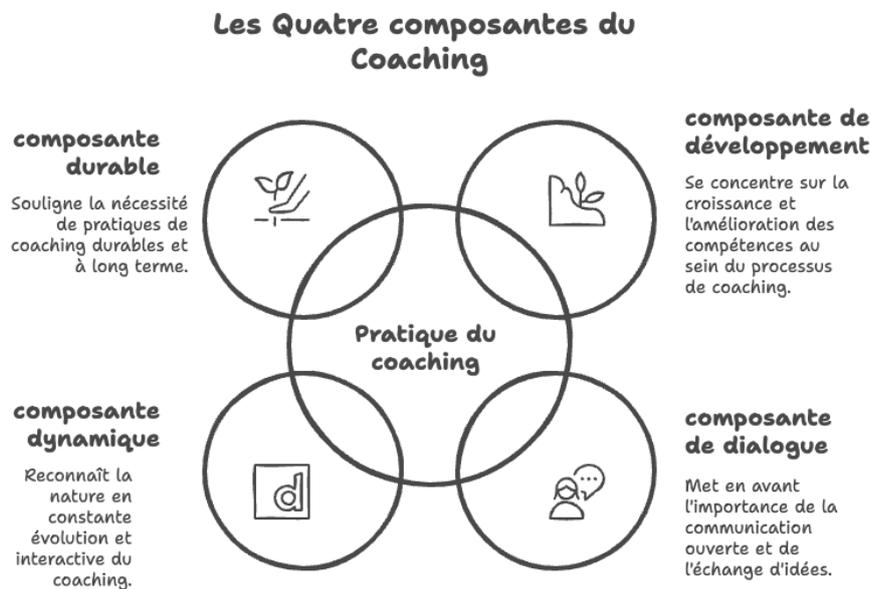
Fondé sur la théorie de l'apprentissage expérientiel [68], le dialogue constitue un levier central du coaching professionnel : en articulant expérience, réflexion, conceptualisation et expérimentation, il stimule la conscience de soi, l'action et le développement continu.

D. La composante durable : ancrer le changement dans le temps et dans l'organisation

La durabilité du coaching professionnel réside dans sa capacité à générer des effets profonds et pérennes, individuels et organisationnels. Au-delà de l'intervention ponctuelle, il vise l'ancrage des apprentissages, le développement de l'autonomie, le transfert des compétences et la stabilisation de nouveaux comportements. Selon Grant [69], un coaching durable permet de créer une culture de dialogue et d'apprentissage continu, renforçant l'autorégulation et la capacité d'adaptation aux changements futurs. Selon Boyatzis et A. McKee [70] soulignent que le développement d'un leadership durable implique la prise en compte des dimensions émotionnelles, et relationnelles. Dans cette perspective, le coaching devient un espace où le coaché peut se recentrer, prévenir l'épuisement professionnel et redéfinir ses priorités. A ce titre, Bachkirova [71] parle de "soutenabilité psychologique", insistant sur l'importance d'un accompagnement respectueux du rythme et de l'intégrité de la personne. Enfin, au niveau organisationnel, le coaching peut avoir un effet structurant en contribuant à la diffusion d'une culture de développement, à la rétention des talents et à la performance collective à long terme [30]. Ainsi, penser le coaching dans une logique durable, c'est dépasser la simple résolution de problèmes immédiats pour envisager une transformation progressive et continue, à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Ancrée dans la théorie de l'apprentissage transformateur [61], la dimension durable du coaching vise un changement profond et pérenne. Par la réflexion critique sur ses schémas de pensée, le coaché adopte de nouvelles façons de percevoir et d'agir, faisant du coaching un levier de développement autonome et soutenable.

Ci-après une figure représentant ces composantes.

Figure : conceptualisation du CP : le modèle "4C "



IV. CONCLUSION

Cette recherche théorique, fondée sur une revue de la littérature, vise à clarifier les contours du CP et à en approfondir la compréhension. Elle positionne le CP au sein des pratiques d'accompagnement, en identifiant ses spécificités et ses proximités. Sur le plan managérial, elle définit son périmètre et propose des repères pour son intégration en entreprise.

Cette communication met en lumière la richesse conceptuelle et les fondements pluriels du CP, envisagé comme une pratique d'accompagnement ancrée dans un contexte organisationnel en mutation [2]. En retraçant ses origines étymologiques et philosophiques [11], [59], cette étude montre que le coaching repose sur une posture singulière, fondée sur la co-construction de sens et la responsabilisation du coaché [8]. Marquée par une relation tripartite souvent traversée de tensions d'intérêts [10], [23], le CP se distingue par sa finalité : promouvoir le changement, le développement, et l'alignement entre performance individuelle et organisationnelle [37], [72].

Dans une perspective intégrative, nous avons proposé un modèle conceptuel structuré autour de quatre composantes fondamentales : développementale, dialogique [59], dynamique [67], [71] et durable [30]. Ce cadre permet de penser le CP non comme une série d'interventions ponctuelles, mais comme un processus systémique et adaptatif, générateur de transformation à long terme pour les individus et les organisations.

Ce travail théorique ouvre la voie à des recherches empiriques visant à tester la pertinence et l'articulation de ces composantes dans divers contextes socio-économiques. Il invite aussi à réfléchir sur les enjeux éthiques et culturels du coaching, notamment en milieu instable et en quête de sens au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] A. G. Nicolau, T. Constantin, P. J. R. van Gool, et A. Kleingeld, « Can I improve my personal goal level through executive coaching over time? A randomised control trial study », *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 0, n° 0, p. 1-17, doi: 10.1080/17521882.2024.2397380.
- [2] A. Athanasopoulou et S. Dopson, « A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? », *The Leadership Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 70-88, févr. 2018, doi: 10.1016/j.leaqua.2017.11.004.
- [3] T. Bachkirova et S. Borrington, « Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching », *Philosophy of Coaching: An International Journal*, vol. 5, n° 1, p. 9-30, 2020.
- [4] P. Fatien, D. Louis, et G. Islam, « Neutral In-Tensions: Navigating Neutrality in Coaching », *Journal of Management Studies*, vol. 60, n° 6, p. 1485-1520, 2023, doi: 10.1111/joms.12883.
- [5] K. Ely, L. A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro, G. Hernez-Broome, et W. Whyman, « Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 585-599, août 2010, doi: 10.1016/j.leaqua.2010.06.003.
- [6] F. Luthans et S. J. Peterson, « 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination », *Hum. Resour. Manage.*, vol. 42, n° 3, p. 243-256, 2003, doi: 10.1002/hrm.10083.
- [7] J. Segers, D. Vloeberghs, E. Henderickx, et I. Inceoglu, « Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 2, p. 204-221, 2011.
- [8] E. Cox, T. Bachkirova, et D. Clutterbuck, « Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 16, p. 139-160, avr. 2014, doi: 10.1177/1523422313520194.
- [9] D. Louis, « De Zorro à Polichinelle. Le coach mis à l'épreuve dans son rôle de tiers », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol. n° 15, n° 1, p. 85-103, déc. 2014.
- [10] Pauline Fatien, « Intérêt organisationnel du coaching individuel », *Vie sciences de l'entreprise*, vol. N° 182, n° 2, p. 39-56, 2009.
- [11] P. Fatien, « Des ambiguïtés des mots/maux du coaching », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. n° 6, n° 2, p. 193-211, nov. 2008.
- [12] F. Barès, B. Cova, et S. Hombourger-Barès, « Coaching entrepreneurial: comment intégrer la passion? », *Entreprendre & innover*, n° 4, p. 7-18, 2017.
- [13] P. L. Coz, « Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social », *Etudes*, vol. avril, n° 4, p. 31-41, mars 2015.
- [14] S. Persson, « Les références du coaching. Analyse bibliométrique de la littérature francophone (1992-2003) », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XII, n° 27, p. 63-89, 2006.
- [15] A. du Toit et S. Sim, « Rethinking Coaching », in *Rethinking Coaching: Critical Theory and the Economic Crisis*, A. du Toit et S. Sim, Éd., London: Palgrave Macmillan UK, 2010, p. 3-11. doi: 10.1057/9780230304215_1.
- [16] M. Bayad et S. Persson, « Le coaching au service de la transformation managériale », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XI, n° 25, p. 63-91, 2005.
- [17] S. Persson et B. Rappin, « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, vol. n° 311, n°

1, p. 41-60, mai 2013.

[18] S. d'Armagnac, A. Klarsfeld, et C. Martignon, « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises », @GRH, vol. 20, n° 3, p. 9-41, 2016.

[19] P. Mouillot, D. Drillon, et N. Montargot, « Mosaïque des intelligences dans l'organisation: éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, juin 2018, Consulté le: 7 juin 2019. [En ligne]. Disponible sur: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02123539>

[20] J. Segers et I. Inceoglu, « Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching », *Human Resource Management*, vol. 51, n° 1, p. 99-120, janv. 2012, doi: 10.1002/hrm.20432.

[21] D. C. Feldman et M. J. Lankau, « Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research », *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 829-848, déc. 2005, doi: 10.1177/0149206305279599.

[22] B.-K. (Brian) Joo, « Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research », *Human Resource Development Review*, vol. 4, n° 4, p. 462-488, déc. 2005, doi: 10.1177/1534484305280866.

[23] S. Persson, B. Rappin, et Y. Richez, « Les traverses du coaching », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XVII, n° 42, p. 21-35, mai 2011.

[24] B. Rappin, « Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching », *Communication Organisation*, vol. n° 43, n° 1, p. 165-182, 2013.

[25] P. Parker, D. T. Hall, et K. E. Kram, « Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 7, n° 4, p. 487-503, déc. 2008, doi: 10.5465/amle.2008.35882189.

[26] G. Amado et D. Lhuillier, « L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique », *Bulletin de psychologie*, vol. Numéro 519, n° 3, p. 263-276, 2012, doi: 10.3917/bupsy.519.0263.

[27] L. Baron et L. Morin, « Le coaching de gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », *Gestion*, vol. Vol. 35, n° 1, p. 47-55, nov. 2010.

[28] M. Paul, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, vol. 20, n° 2, p. 11-63, 2009.

[29] J.-M. Morin et D. Philippe, *La face cachée du coaching*. Studyrama, 2007. Consulté le: 8 juillet 2022. [En ligne]. Disponible sur: <https://hal-univ-paris.archives-ouvertes.fr/hal-01516302>

[30] A. Fontes et S. Dello Russo, « An experimental field study on the effects of coaching: The mediating role of psychological capital », *Applied Psychology*, vol. 70, n° 2, p. 459-488, 2021.

[31] S. Guignon, « La revendication d'un territoire de pratique par des coachs en gestion : une approche interactionniste pour rendre compte de l'émergence d'un groupe professionnel », 2012, Consulté le: 26 janvier 2021. [En ligne]. Disponible sur: <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/24159>

[32] M. G. Castel-Girard et L. Baron, « Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits », *Humain et Organisation*, vol. 1, n° 1, p. 30, 2015, doi: 10.7202/1096035ar.

[33] J.-M. Doublet, « Des outils de gestion dans les entreprises », *Entreprises et histoire*, vol. 13, n° 3, p. 5-7, 1996, doi: 10.3917/eh.013.0005.

[34] R. Martineau, « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », juill. 2022.

[35] E. Wenger, « Communities of Practice: Learning as a Social System », p. 10, 2008.

[36] E. Wenger, *La théorie des communautés de pratique*. Presses Université Laval, 2005.

[37] J. W. Smither, « Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive

- coaching? An agenda for the next decade », *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, n° 2, p. 135-145, 2011.
- [38] R. J. Jones, S. A. Woods, et Y. R. F. Guillaume, « The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 89, n° 2, p. 249-277, 2016, doi: 10.1111/joop.12119.
- [39] P. F. Diochon, M. Chanut, et M. Molinié, « Le développement de la réflexivité et de la critique dans la formation au coaching », *Le sujet dans la cite*, vol. Actuels n° 3, n° 1, p. 159-178, déc. 2014.
- [40] H. Cloët, « Le coaching ? Un O.V.N.I », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XII, n° 27, p. 38-62, 2006.
- [41] D. Chernet, « Coaching et développement des organisations », *Actualites en analyse transactionnelle*, vol. N° 147, n° 3, p. 3-14, juill. 2014.
- [42] H. Cloët et P. Vernazobres, « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon », *Management Avenir*, vol. n° 53, n° 3, p. 121-141, juin 2012.
- [43] « Feldman et Lankau - 2005 - Executive Coaching A Review and Agenda for Future.pdf ». Consulté le: 25 août 2019. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.alessandropalazzini.it/pdf/Journal%20of%20Management.pdf>
- [44] D. E. Gray, « Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes », *Management Learning*, vol. 37, n° 4, p. 475-497, déc. 2006, doi: 10.1177/1350507606070221.
- [45] M. Bayad 1, M. Gallais 2, X. Marlin 3, et C. Schmitt 4, « Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement », *Revue management et avenir*, n° 10, p. 116-140, 2010.
- [46] A. Jaouen, « Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement », *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, vol. 21, n° 1, p. 65-92, mars 2022, doi: 10.3917/entre1.pr.0013.
- [47] L. Baron et L. Morin, « The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n° 1, p. 18-38, janv. 2010, doi: 10.1108/01437731011010362.
- [48] E.-M. Hernandez*, « Le coaching au service de l'organisation entreprenante », *L'Expansion Management Review*, n° 1, p. 54-62, 2005.
- [49] T. Bachkirova, G. Spence, et D. Drake, *SAGE Handbook of Coaching*. 2016.
- [50] A. Ben Salem et L. Lakhal, « Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured? », *JMD*, vol. 37, n° 1, p. 88-100, févr. 2018, doi: 10.1108/JMD-12-2016-0292.
- [51] I. M. Smith et B. J. Brummel, « Investigating the role of the active ingredients in executive coaching », *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 6, n° 1, p. 57-71, 2013.
- [52] B. Rappin, « Le sujet moderne dans le coaching : une lecture à partir des travaux de Charles Taylor », *Management Avenir*, vol. n° 53, n° 3, p. 183-201, juin 2012.
- [53] T. Theeboom, B. Beersma, et A. E. van Vianen, « Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 9, n° 1, p. 1-18, 2014.
- [54] M. Ayache et H. Dumez, « Le coaching : exploration d'une pratique », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 145, n° 3, p. 46-54, 2021, doi: 10.3917/geco1.145.0046.
- [55] F. Schulz, « The propagation and status of coaching in contemporary work contexts », *The Creativity Complex: A Companion to Contemporary Culture*, vol. 36, p. 56, 2018.
- [56] F. Barès et S. Persson, « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », *Revue*

internationale de psychosociologie, vol. XVII, n° 42, p. 179, 2011, doi: 10.3917/rips.042.0179.

[57] A. Vos et B. Cambré, « Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach: Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach », *Human Resource Management*, vol. 56, avr. 2016, doi: 10.1002/hrm.21786.

[58] E. De Haan, « I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, n° 1, p. 91, 2008.

[59] R. Stelter, « Coaching: A process of personal and social meaning making », *International Coaching Psychology Review*, vol. 2, n° 2, p. 191-201, 2007.

[60] E. Cox, D. A. Clutterbuck, et T. Bachkirova, « The complete handbook of coaching », 2023, Consulté le: 11 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur:

<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5730641&publisher=FZ7200>

[61] J. Mezirow, *Transformative dimensions of adult learning*. ERIC, 1991. Consulté le: 11 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://eric.ed.gov/?id=ED353469>

[62] R. Kegan et L. L. Lahey, *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons, 2002. Consulté le: 11 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=hTgyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kegan,+R.,+%26+Lahey,+L.+L.+\(2001\).+How+the+Way+We+Talk+Can+Change+the+Way+We+Work:+Seven+Languages+for+Transformation.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=SO6v6sU1p4&sig=dTVZZo-DWXAqi2LcT0jqD2H5Yxs](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=hTgyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kegan,+R.,+%26+Lahey,+L.+L.+(2001).+How+the+Way+We+Talk+Can+Change+the+Way+We+Work:+Seven+Languages+for+Transformation.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=SO6v6sU1p4&sig=dTVZZo-DWXAqi2LcT0jqD2H5Yxs)

[63] E. Cox, « Individual and Organizational Trust in a Reciprocal Peer Coaching Context », *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol. 20, n° 3, p. 427-443, août 2012, doi: 10.1080/13611267.2012.701967.

[64] E. P. Antonacopoulou, « Organisational Learning for and with VUCA: Learning Leadership Revisited. », *Teoria e Prática em Administração*, vol. 8, 2018, Consulté le: 11 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://www.researchgate.net/profile/Elena-Antonacopoulou/publication/327356140_Organisational_Learning_for_and_with_VUCA_Learning_Leadership_Revisited/links/5ff4dcd345851553a02281e5/Organisational-Learning-for-and-with-VUCA-Learning-Leadership-Revisited.pdf

[65] M. Minciu, R. C. Dobrea, et I. O. Susanu, « The influence of coaching on employees: a quantitative analysis in the context of the VUCA world », *Int Entrep Manag J*, vol. 21, n° 1, p. 88, déc. 2025, doi: 10.1007/s11365-025-01101-9.

[66] J. Passmore et A. Fillery-Travis, « A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come », *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 4, n° 2, p. 70-88, sept. 2011, doi: 10.1080/17521882.2011.596484.

[67] A. M. Grant, « The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations », *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 10, n° 1, p. 37-53, 2017.

[68] D. A. Kolb, *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press, 2014. Consulté le: 14 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+\(1984\).+Experiential+Learning:+Experience+as+the+Source+of+Learning+and+Development.+Englewood+Cliffs,+NJ:+Prentice+Hall.&ots=Vp6RrPYXPc&sig=4SnSH_L-lWgXVBwgcmQBLKLJ3lg](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+(1984).+Experiential+Learning:+Experience+as+the+Source+of+Learning+and+Development.+Englewood+Cliffs,+NJ:+Prentice+Hall.&ots=Vp6RrPYXPc&sig=4SnSH_L-lWgXVBwgcmQBLKLJ3lg)

[69] A. M. Grant, « The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change », *Journal of Change Management*, vol. 14, n° 2, p. 258-280, avr. 2014, doi: 10.1080/14697017.2013.805159.

[70] R. Boyatzis et A. McKee, *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press, 2005. Consulté le: 13

- avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=etkqwO_Cd-EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Boyatzis,+R.,+%26+McKee,+A.+\(2005\).+Resonant+Leadership:+Renewing+Yourself+and+Connecting+with+Others+Through+Mindfulness,+Hope,+and+Compassion.+Harvard+Business+Press.&ots=soeI8RGkP1&sig=hX-sQXTYHfEJQ1bBfQDAJ-y7pKs](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=etkqwO_Cd-EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Boyatzis,+R.,+%26+McKee,+A.+(2005).+Resonant+Leadership:+Renewing+Yourself+and+Connecting+with+Others+Through+Mindfulness,+Hope,+and+Compassion.+Harvard+Business+Press.&ots=soeI8RGkP1&sig=hX-sQXTYHfEJQ1bBfQDAJ-y7pKs)
- [71] T. Bachkirova, *The self of the coach: Conceptualization, issues, and opportunities for practitioner development.*, vol. 68. Educational Publishing Foundation, 2016. Consulté le: 13 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://psycnet.apa.org/record/2016-25797-004>
- [72] L. Baron et L. Morin, « The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study », *Human Resource Dev Quarterly*, vol. 20, n° 1, p. 85-106, mars 2009, doi: 10.1002/hrdq.20009.
- [73] A. Grant, M. Cavanagh, S. Kleitman, G. Spence, Lakota, et N. Yu, « Development and validation of the Solution-Focused Inventory », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 7, p. 334-348., juill. 2012, doi: 10.1080/17439760.2012.697184.
- [74] E. Cox, T. Bachkirova, et D. Clutterbuck, « coaching », Consulté le: 22 janvier 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://www.academia.edu/download/79490707/62947_Cox_et_al.pdf
- [75] S. Geindre et B. Deschamps, « L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre Innover*, vol. n° 21-22, n° 2, p. 38-46, août 2014.
- [76] P. Amar et P. Angel, « Chapitre premier. Définition et spécificités », *Que sais-je?*, vol. 7e éd., p. 7-26, 2017.
- [77] G. Bozer et R. J. Jones, « Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 27, n° 3, p. 342-361, mai 2018, doi: 10.1080/1359432X.2018.1446946.

ANNEXE 1

Tableau 2 : Éléments de définitions du coaching

Définitions	Références	Mots récurrents
« Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. ».	SF coach ⁴	Accompagnement/développement/objectif
« Le coaching est une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel. ».	ICF France ⁵	Développement/potentiel
« Le coaching est un métier d'accompagnement de quelqu'un dans l'action, dans le but d'améliorer sa performance au sein de l'entreprise en misant sur son potentiel de développement. »	[11, p. 196]	Accompagnement/développement/action
« Un accompagnement intensif et systématique d'individus ou de groupes par l'utilisation d'un large éventail de techniques et de méthodes comportementales pour les aider à atteindre des objectifs cohérents avec eux-mêmes ou à se transformer et à se développer de manière consciente afin d'améliorer leurs performances professionnelles, leur bien-être personnel et, par conséquent, l'efficacité de leur organisation. ».	[7, p. 204]	Objectif/développement/performance professionnelle/efficacité organisationnelle
« Le coaching consiste essentiellement à aider les Individus à réguler et à diriger leurs ressources Interpersonnelles et intra-personnelles afin de créer un changement utile et positif dans leur vie personnelle ou professionnelle. »	[73, p. 149]	Aider/changement
« Le coaching est un processus de développement humain qui implique une interaction structurée et ciblée et l'utilisation de stratégies, d'outils et de techniques appropriés pour promouvoir un changement souhaitable et durable au profit de la personne coachée et éventuellement d'autres parties prenantes. »	[74, p. 1]	Développement/changement
« Une forme spécifique de relation d'aide triangulaire entre le sujet, le (coaché), son environnement et un tiers (le coach) ».	[39, p. 159]	Aider/relation
« Le coaching est une prise en charge proposant une réponse « à la carte » pour l'accompagnement d'un individu dans son contexte professionnel sur le moyen terme. »	[75, p. 3]	Accompagnement
« Le coaching en milieu professionnel est un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail, dans un temps défini, qui vise le développement du potentiel de ces individus. »	[76, p. 1]	Accompagnement/développement
« Le coaching exécutif est une intervention ciblée	[2, p. 2]	Objectif/changement/

⁴ <https://www.sfcoach.org/coaching-pro/> visité Août 2022

⁵ <https://www.coachfederation.fr/ressources/coaching/quest-ce-que-le-coaching/> visité Août 2022

<i>à objectif, qui aide les cadres à développer et à maintenir un changement positif dans leurs développement personnel et leur leadership. En tant que tel, c'est un « processus » qui implique le partenariat de trois parties prenantes clés : le coach, le coaché (c'est-à-dire le cadre supérieur) et l'organisation qui le sponsorise »</i>		
<i>Le coaching sur le lieu de travail est une intervention personnalisée d'apprentissage et de développement qui utilise une relation de collaboration, de réflexion et d'objectifs pour atteindre des résultats professionnels appréciés par la personne coachée. »</i>	[77, p. 2]	Objectif/développement/réflexion
<i>« Le coaching est une intervention de développement mise en œuvre dans les organisations pour améliorer les attitudes et les comportements individuels. »</i>	[30, p. 1]	Développement
<i>« Le coaching est une approche d'apprentissage et de développement qui place l'apprenant au centre de l'expérience d'apprentissage. »</i>	[77]	Développement/apprentissage
<i>« Une intervention par laquelle un coach facilite le processus d'autorégulation du changement d'une personne coachée afin d'obtenir des résultats significatifs en ce qui concerne sa performance et son bien-être au travail. »</i>	[30]	Changement/performance