

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

Baklouti Mariam¹Bouderbala Rym²Gherib Joughaina³

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

baklouti.mariam@gmail.com

rym.bouderbala@iscae.uma.tn

joughaina.gherib@uma.tn

RESUME

Cette communication propose une lecture théorique du coaching professionnel en mobilisant une approche multidimensionnelle de cette pratique d'accompagnement en pleine expansion. Après avoir retracé ses origines étymologiques et philosophiques, notamment à travers l'héritage socratique, le texte explore les facteurs historiques, sociaux et organisationnels ayant favorisé son émergence. Il met en lumière les spécificités du coaching, en particulier sa relation tripartite et sa proximité avec d'autres dispositifs comme le mentorat ou la formation. Face à la diversité des définitions et à l'absence de consensus conceptuel, l'auteure propose un modèle théorique structuré autour de quatre composantes clés : développementale, dialogique, dynamique et durable. Ce cadre vise à offrir une compréhension intégrative du coaching, en lien avec les enjeux contemporains de transformation, d'autonomie et de performance en contexte organisationnel. Il constitue une base pour de futures recherches empiriques visant à valider la portée de ces composantes dans différents environnements professionnels.

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 cette diffusion professionnelle constante et cet intérêt théorique croissant, les fondements théoriques du CP sont toujours à la traîne par rapport au terrain [3], [4]. En effet, les avis des praticiens et des académiciens sont partagés entre usage et mésusage du coaching en entreprise et ses effets sur l'organisation[2], [5], [6], [7]. Plusieurs courants traitent différemment cette question, notamment les tenants de la psychologie positive et les courants qui s'intéressent aux nouvelles formes de gestion de carrières. Il se trouve que certains considèrent le coaching en entreprise comme un outil de développement personnel propre aux employés et d'autres qui le considèrent comme une pratique de gestion à la disposition des dirigeants d'entreprises, pour faire face à un contexte de plus en plus compétitif au regard de la mondialisation.

Une telle diversité d'approches et d'avis semble être un corollaire de la relation '*tripartite*' qui caractérise le coaching en entreprise[2], [8], [9]. Il s'agit de connexions d'attentes entre les parties intervenantes, à savoir le coach, le coaché et les commanditaires du coaching, et donc, l'entreprise à travers ses dirigeants. De cette « *hétérogénéité d'attentes* », découle le plus souvent un flou entourant le discours sur le coaching en entreprise [10]. En conséquence, pour réduire la complexité due à l'interférence d'attentes spécifiques au coaching en entreprise, il est question d'appréhender la dynamique qui porte sur cette relation à objectifs croisés.

Cette complexité impose l'analyse du coaching en entreprise qui se situe à divers niveaux. Tout d'abord à l'échelle situationnelle afin d'appréhender l'impact du contexte sur la propagation rapide du coaching en entreprise [2], [11], [12], [13]. Ensuite à l'échelle de la praxéologie, où il est davantage question de dépecer le mécanisme entourant l'influence sur l'engagement organisationnel.

Dans un contexte où le coaching professionnel 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[10], 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 construire un cadre conceptuel structurant autour de composantes essentielles du processus d'accompagnement.

Pour ce faire, cette réflexion s'articulera en trois temps : tout d'abord, nous reviendrons sur les origines, l'évolution et les spécificités du coaching, en l'analysant à travers son positionnement et ses pratiques connexes. Ensuite, nous interrogerons les principaux courants théoriques mobilisés dans les recherches actuelles, à la lumière des transformations contemporaines du travail et des trajectoires professionnelles. Enfin, nous proposerons un modèle conceptuel intégratif le modèle des "4C" structuré autour des composantes 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 » [8], [14], avait la fonction d'un taxi de nos jours. Le mot a été, par la suite, traduit en français sous le terme « coche » qui signifiait « *une grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs.* » (Le Robert). Cette voiture était conduite par un « cocher » qui représentait une personne qui se mettait au service d'une ou de plusieurs personnes pour les conduire vers une destination choisie. Ce « *cocher* », avait non seulement le rôle d'un guide qui emmenait les gens d'un point A à un point B, mais aussi de contourner les différents 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, [15]¹.

De cet héritage étymologique deux dimensions peuvent être recensées. Une dimension instrumentale et une dimension élitiste [8]. La première dimension fait référence à la voiture comme instrument de support pour emmener les gens d'un endroit à un autre ainsi qu'à la posture socratique à laquelle les coachs s'identifient [16]. En effet, cette position réside dans la facilitation et la maîtrise du trajet et donne un aspect

¹« Le verbe anglais « to coach » signifie « entraîner » ou « accompagner » dans le sens actif de « motiver » [15, p. 32].

instrumental au coaching. 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 [17] ; cité dans [8, p. 89].

2) Origine socratique :

La maïeutique de Socrate constitue la colonne vertébrale du coaching [15] et plusieurs auteurs ont évoqué Socrate comme étant le père spirituel du coaching [15], [18], [19]. Fils d'une sage-femme, le philosophe a passé son enfance à regarder sa mère aider des femmes à accoucher. À la lumière de ses observations, il a commencé à comparer la façon dont il discute avec une personne et l'accouchement. 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. De là est née sa technique, la maïeutique. Le choix de l'appellation fait référence à un personnage de la mythologie grecque « *Maïa* » qui veillait aux accouchements.

Ainsi la maïeutique de Socrate consiste à faire accoucher les esprits et à exprimer des savoirs cachés. Le philosophe fait une analogie entre l'accouchement d'une femme et sa technique en estimant qu'il fait accoucher des hommes en veillant à leurs esprits comme une sage-femme qui veille au corps de la femme qui accouche.

La maïeutique de Socrate se base ainsi sur le questionnement qui permet de faire prendre conscience aux personnes qu'elles sont savantes et qu'elles ont la capacité de répondre seules aux questions. Ainsi, le 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.* » [15, 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 de l'émergence et du développement du coaching. Nous avons pu, à travers la littérature, recenser des facteurs reliés 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, voire les talents [20], [21]. Dans ce contexte, le coaching en entreprise a émergé [7], [22] comme une réponse adaptée, empruntant ses origines au domaine sportif [15]. Initialement centré sur les dirigeants pour la prise de décisions stratégiques, le coaching 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 [15], [23], [24], [25], [26], 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, affirmation des droits et libertés individuelles, et montée de la laïcité [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 de 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. Les entreprises, en tant qu'acteurs du changement, ne peuvent rester à l'écart de ces mutations sans s'adapter.

Face à cette mouvance, les entreprises adoptent des stratégies telles que la restructuration, les fusions-acquisitions et l'aplatissement des structures (Parker et al., 2008). Elles intègrent également des pratiques managériales innovantes, comme l'« empowerment » et le travail en équipe, nécessitant davantage de cohésion et d'efficacité [18], [27], [28]. 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 provenaient des praticiens du métier. En effet, les organismes professionnels du coaching, tels que l' «*International Coach Federation* » (ICF) et la Société Française de Coaching (SFC)² ont donné les premières définitions. Ces praticiens estiment avoir bien défini le concept et le considère comme étant mature et légitime[25]. Afin de mieux cerner le concept pour une interprétation lucide des dimensions de cette pratique, le tableau en ANNEXE 1 reprend l'essentiel des définitions, utilisées par les professionnels et les académiciens.

D'après **Tableau 2** les mots les plus récurrents attachés aux premières définitions sont, les mots **accompagnement, aide, objectif, changement et développement**. Selon [33, p. 5], 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 donne au coaching une spécificité relationnelle centrée sur le soutien, la valorisation de l'accompagné et l'accompagnement du changement. Le coaching apparaît ainsi comme un 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.

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[10], [19], [29]. Cependant, d'autres auteurs lui accordent le statut de pratique de gestion ou de pratique d'accompagnement et de développement professionnel[2], [7], [15], [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 la nature du coaching, nous sommes revenus sur la définition des deux concepts à savoir ; l'outil et la pratique.

Selon le dictionnaire Le Robert, un outil est « *Ce qui permet de faire un travail. Sa voiture est son outil de travail* ». Se rapportant au domaine des sciences de gestion, il est considéré comme un moyen matériel conceptuel fabriqué pour agir dans l'entreprise[33]. Il est aussi synonyme d'instrument permettant de

² SFC : la Société Française de Coaching étant la première association de coaching française créée en (1996)

réaliser une activité particulière. Selon la référence [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 (OST) de Taylor.

Par ailleurs, quant à la pratique, il s'agit d'exercer un métier. Selon [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, en les invalidant ou les confirmant, mais ouvre aussi la voie à des recherches qui intègrent ces pratiques en tant qu'objet d'étude à part entière.* » [34, p. 9].

Autour d'une pratique, se construit une communauté qui va adhérer à celle-ci et la mettre en action. Ainsi, il se construit un groupe de personnes autour de cette pratique partageant ensemble leurs expériences et leurs informations, discutant de leurs idées afin de développer des compétences professionnelles. Ce phénomène de formation d'une communauté autour d'une pratique nous renvoie à la théorie des communautés de pratique de [36]. Cette théorie s'inscrit dans une perspective sociale et se construit dans un cadre s'appuyant sur deux axes. Un premier axe faisant référence à l'éclairage du sens de la pratique et un deuxième axe se focalisant sur le développement d'une identité durant le déroulement de la pratique. C'est pourquoi, cette théorie propose de concevoir l'apprentissage social sous l'angle d'une participation sociale basée sur les interactions et l'engagement actif des membres d'une communauté. Il s'agit d'une collaboration aux pratiques d'une communauté sociale et de la construction d'identité en lien avec elle [36]. En somme, le coaching 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 entre le coach et le coaché.

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 du concept d'objectif. Selon [15], le coaching se distingue de la psychologie par son approche pragmatique orientée vers des objectifs professionnels précis. Athanasopoulou et Dopson (2018) et Smither (2011) le définissent comme une intervention ciblée et individuelle axée sur les objectifs, favorisant l'apprentissage et le développement. Les auteurs [37] 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, L'SFC le considère comme un accompagnement professionnel pour développer le potentiel, dans le cadre d'objectifs professionnels (voir définition **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Ainsi, Le coaching professionnel se définit par sa démarche orientée vers des objectifs précis, visant le développement des compétences et l'amélioration des performances. Sa caractéristique distinctive repose sur une relation tripartite entre coach, coaché et entreprise commanditaire[2], [8], [9], [38], [39], une configuration qui peut créer des tensions du fait de la divergence potentielle des intérêts de chaque partie[9], [10], [25], faisant du coaching une pratique d'accompagnement unique.

2) Une relation tripartite à objectifs croisés :

Comme nous l'avons susmentionné le coaching professionnel a la spécificité d'impliquer trois parties prenantes[2], [8], [9], [38], [39] qui peut faire naître des ambiguïtés [9], [10], [25] (Fatien, 2008; Fatien, 2009; Persson et al., 2011). Cette spécificité peut générer une « pluralité d'intérêts » [9] à combler amenant le coach à servir deux clients [39] avec deux intérêts qui peuvent être convergents ou divergents. Ceci peut engendrer un risque de « mésusage » [40] dans l'entreprise ainsi que des « dérives » du coaching causés principalement par les « intérêts » multiples voire « opposés » des différentes parties intervenantes[8].

L'existence de cette relation à objectifs croisés constitue un facteur distinctif de la pratique du coaching en entreprise, en tant que pratique d'accompagnement professionnel. En effet, le coaching ressemble et/ou se rattache à plusieurs autres pratiques déjà utilisées dans les entreprises. Parmi ces pratiques, il y a le mentorat, la formation, le tutorat, le consulting, la psychologie etc. Selon [9], cette spécificité de ressemblance à plusieurs pratiques d'accompagnement est souvent interprétée, par la littérature, comme une faiblesse du coaching.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à le différencier des autres formes d'accompagnement[28], [41], [42], [43]. 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>advise</i>)	<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>career counseling</i>)	<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>
-----------------	--

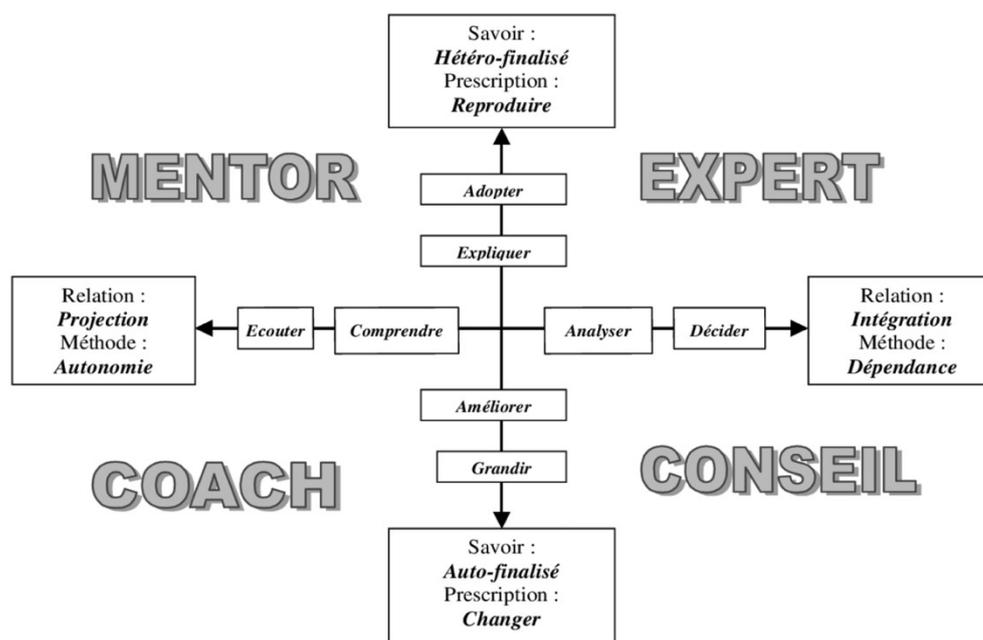
Source : [31, p. 12-14]

Ce tableau met en évidence que le coach est le seul intervenant parmi ceux mentionnés à mener son client à la réflexion en utilisant son expérience pour poser des questions puissantes et aider la personne à prendre du recul[14]. Cette réflexion est axée sur la co-construction [44] et porte sur des aspects personnels ou professionnels que le coaché souhaite améliorer. Contrairement à un mentor ou un consultant, le coach ne dispense pas de conseils et n'apporte pas de solution[45]. Il n'enseigne pas comme le ferait un formateur, il n'évalue pas les compétences et n'a pas besoin de compétences techniques comme un tuteur ou un mentor[44], mais il a une expérience dans les problématiques professionnelles [14].

Dans le même sens, [46] avancent que le mentor est une personne qui accomplit deux fonctions. La première est une fonction de carrière afin de soutenir son protégé, en lui offrant une meilleure visibilité et en l'aidant à décrocher un poste meilleur que le sien. La deuxième fonction est d'ordre psychosocial et elle se manifeste à travers une amitié qui permet la croissance personnelle du protégé. Selon [44, 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[47], le coaching 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[44]. Ces mêmes auteurs [44] 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). Selon ces mêmes auteurs, l'expert est considéré comme celui qui détient un savoir utile et qui pourrait être *« un maître absolu »*.

Figure 1 : Typologie des figures de l'accompagnement



Source : [44, p. 132]

La lecture de cette figure illustre bien la diversité des postures en matière d'accompagnement. Chaque position de la figure se différencie par la nature de la relation avec l'accompagné, la méthode utilisée et les objectifs poursuivis. Certains rôles (comme l'expert ou le conseiller) reposent sur la transmission directe de solutions, de savoirs et d'expériences. Dans ce type de relation à tendance asymétrique l'accompagnant détient un pouvoir d'expertise et assure une fonction de transfert [44]. Dans la relation de coaching se dégage une caractéristique de symétrie, où l'accompagnant facilite un cheminement guidé par le questionnement et où l'individu prend conscience de ses propres ressources et leviers d'action [44], [48]. Le coaching se distingue par une dynamique moins directive, davantage tournée vers le changement, le développement et la responsabilisation du coaché.

3) L'aspect « *borderline* » 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. En effet, le coaching paraît comme : « *un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'empowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance* » [10, p. 195]. D'après cet auteur, il s'agit bien de recourir à améliorer des compétences sur le plan personnel des cadres afin d'atteindre un objectif au niveau organisationnel. Dans

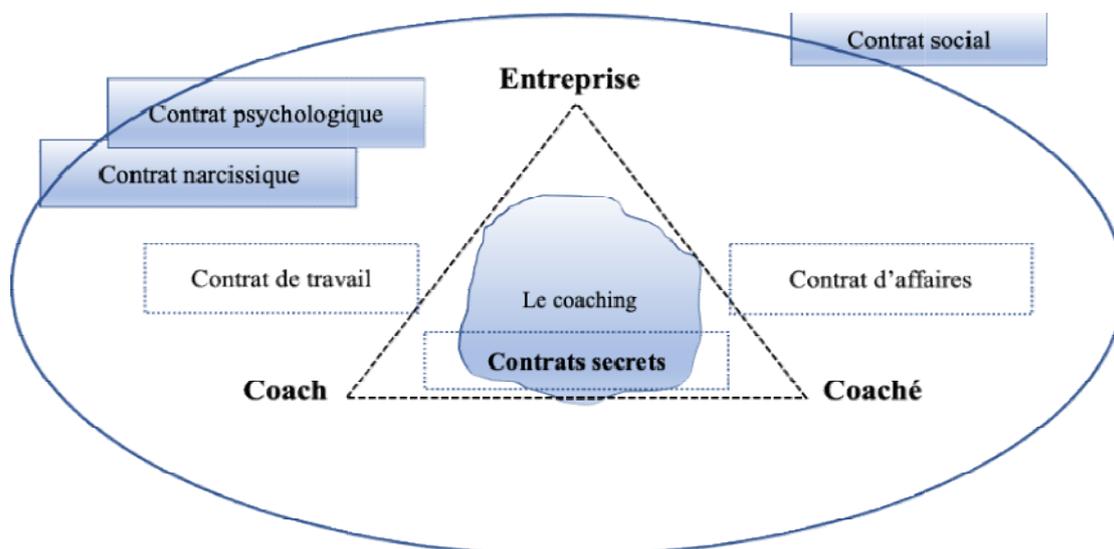
la même veine, d'auteurs auteurs [49]rajoutent que le coaching est souvent utilisé pour améliorer des compétences et performances spécifiques au travail afin de préparer, par la suite, des objectifs plus larges au niveau organisationnel (comme un changement organisationnel).

En outre, la performance de l'entreprise peut même être conditionnée par la capacité du coaché à se transformer à travers le travail sur soi [50]. Le coaching constitue, ainsi, une interface entre l'individu et l'organisation qui permet de travailler autour d'objectifs personnels visant l'amélioration d'une compétence ou performance individuelle, ce qui permet, par la suite, à l'entreprise d'atteindre les résultats espérés. Le coaching s'avère être disposé d'avoir un effet bénéfique sur les employés en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle[51].

Par ailleurs, le mandat de coaching fait intervenir un coach sur la demande d'un commanditaire qu'est l'entreprise. Face à l'hétérogénéité possible au regard des attentes variées, le coach garde, normalement, une position objective et neutre pour servir l'intérêt du cadre qu'il accompagne en cherchant son engagement ainsi qu'une cohérence avec l'objectif de l'entreprise. Il peut être qualifié de « relais neutre » [8]. De ce fait, le recours au coaching apporte, a priori, une plus-value à l'entreprise ainsi qu'à l'individu concerné puisqu'il l'amène à atteindre ses objectifs et à améliorer ses compétences. Pour ce faire, la personne coachée, doit s'adapter à l'organisation en essayant de trouver un consensus entre ses propres objectifs et ceux de ce que Louis (2014) appelle « conformation comportementale et idéologique ». Elle peut toucher à sa liberté individuelle, quant au choix de ses objectifs qu'il veut atteindre. Or, il s'avère que « *L'objectif de l'accompagnement est de permettre au client de retrouver des degrés de liberté dans son action...* »[40, p. 5]. En conséquence, cette démarche implique, comme nous l'avons suscité, une certaine ambiguïté au niveau des intérêts à servir dans la relation tripartite. Le schéma suivant (voir Figure 1) représente bien le coaching comme interface de cette relation ainsi que l'ambiguïté qui en découle. En effet, d'après le même auteur, plusieurs contrats peuvent naître à travers la relation tripartite du coaching et en particulier un contrat secret qui occupe le centre de cette relation. La

Figure 2représente la nature de ces contrats et leurs interactions en entreprise.

Figure 2 : Des contrats explicites vs des contrats implicites



Source : [9, p. 44]

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

Devant une pénurie d'échelle représentant le coaching, ce travail de réflexions théoriques tente de mettre en lumière une proposition de quatre composantes pour cette pratique d'accompagnement afin de préparer le terrain à la possibilité de développement d'une échelle par la suite.

En effet, le coaching est une pratique à la fois complexe et singulière [4], reposant sur un socle théorique pluriel, malgré un processus largement standardisé dans la pratique [52]. Ce contraste entre théorie et pratique comporte des risques, surtout lorsque des méthodes incohérentes sont appliquées dans des contextes complexes [4], [53]. Ce constat alimente l'intérêt de se pencher sur la proposition de composantes pour le coaching à travers une synthèse théorique afin de préparer le terrain pour le développement d'une échelle de mesure.

A travers notre synthèse de la littérature et dans les travaux sur le coaching se dégage quatre composantes qui peuvent être structurées autour de la dimension développementale, la dimension dialogue, la dimension dynamique et la dimension durable.

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

Les premières définitions du coaching émergent du champ de praticiens. Ainsi, la SFCoach (voir **Tableau I**) met l'accent sur la dimension développementale du coaching en l'envisageant comme un processus de valorisation du potentiel, visant à renforcer autonomie, affiner la prise de décision et favoriser une progression liée à des prises de conscience individuelles[45]. Dans cette logique, le coaching trouve son origine dans la maïeutique de Socrate et se définit comme un partenariat interactif permettant à l'individu de mobiliser ses ressources, lever les freins à sa progression et construire des actions concrètes en cohérence avec ses objectifs de transformation[54], [55]. Dans le même sens, la relation de coaching, de par sa nature symétrique [57], favorise chez l'accompagné des prises de conscience qui le conduisent à se responsabiliser, à identifier ses propres solutions et à atteindre un niveau de développement, de liberté et d'autonomie, donnant ainsi du sens à ses actions [56].

Par ailleurs, le coaching apparaît comme une pratique d'accompagnement et de soutien destinée à aider les cadres à mieux piloter leur trajectoire professionnelle [7]. Face aux mutations socioéconomiques, le rôle proactif de l'individu dans la gestion de sa carrière prend de l'importance, tandis que les approches traditionnelles, telles que les parcours rigides en échelons, tendent à être délaissées au profit de dispositifs plus souples de développement et de soutien à la carrière[22], [56]. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie du développement de l'adulte [57], selon laquelle les individus progressent à travers des stades successifs de conscience marqués par une transformation en profondeur de leur structure cognitive, il devient légitime d'intégrer une composante développementale au sein du coaching professionnel. Cette perspective souligne que le développement ne s'arrête pas à l'âge adulte, mais qu'il constitue au contraire un levier essentiel pour accompagner les changements de posture, de sens et d'identité au cœur du processus de coaching.

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

Le coaching repose sur une relation co-construite entre le coach et le coaché, fondée sur une alliance de travail collaborative qui constitue le cœur du processus[58]. Cette interaction vise à créer un espace de confiance, d'écoute et d'exploration, propice à l'émergence de nouveaux sens et à la clarification des enjeux personnels et professionnels. La dimension dialogique du coaching, essentielle à cette co-construction, s'appuie sur une posture d'écoute active, de questionnement puissant et de neutralité bienveillante[59], [60].

[59]insiste notamment sur le rôle du dialogue réflexif dans les processus de changement identitaire, positionnant le coach comme un partenaire de conversation capable de stimuler une pensée nouvelle, orientée vers la construction du sens et non vers le simple conseil. Ce type de dialogue permet au coaché

de s'engager dans une démarche introspective, favorisant l'auto-connaissance, l'apprentissage transformationnel [61], et la prise de décision alignée avec ses valeurs profondes. En ce sens, le coaching devient un espace de génération de nouvelles possibilités d'action[57], où la posture du coach, marquée par la bienveillance, l'accueil inconditionnel et la 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.

Fondée sur une approche systémique et constructiviste, la composante dialogique s'enracine dans l'idée que la réalité est co-construite dans la relation entre le coach et le coaché[62]. Le dialogue devient alors un espace de transformation, rendu possible par un questionnement puissant et une posture de neutralité bienveillante. Cette interaction réflexive favorise l'émergence de nouveaux points de vue, essentiels à l'évolution du coaché.

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

La composante dynamique du coaching reflète sa capacité à s'adapter continuellement aux réalités mouvantes des individus et des organisations. Dans un monde professionnel en constante évolution, marqué par la complexité et l'incertitude, il devient essentiel d'explorer de nouveaux modes de connaissances et d'action pour faire face aux défis émergents [63]. 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 coaching[64].

Le coaching s'ajuste non seulement aux besoins évolutifs du coaché, mais aussi aux mutations structurelles, culturelles et technologiques des organisations. L'émergence de modalités hybrides – alternant présentiel et distanciel – illustre cette adaptabilité, offrant davantage d'accessibilité, de réactivité et de personnalisation [37]. Selon[65], l'efficacité du coaching repose en partie sur sa plasticité contextuelle, c'est-à-dire la capacité du coach à intégrer différentes approches (cognitive, systémique, humaniste...) en fonction du contexte, du niveau de développement du coaché et des enjeux organisationnels.

De plus, le coaching dynamique 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]. Enfin, dans un environnement instable, cette flexibilité permet au coaching de renforcer la résilience psychologique et la capacité d'adaptation stratégique des leaders et des équipes[67].

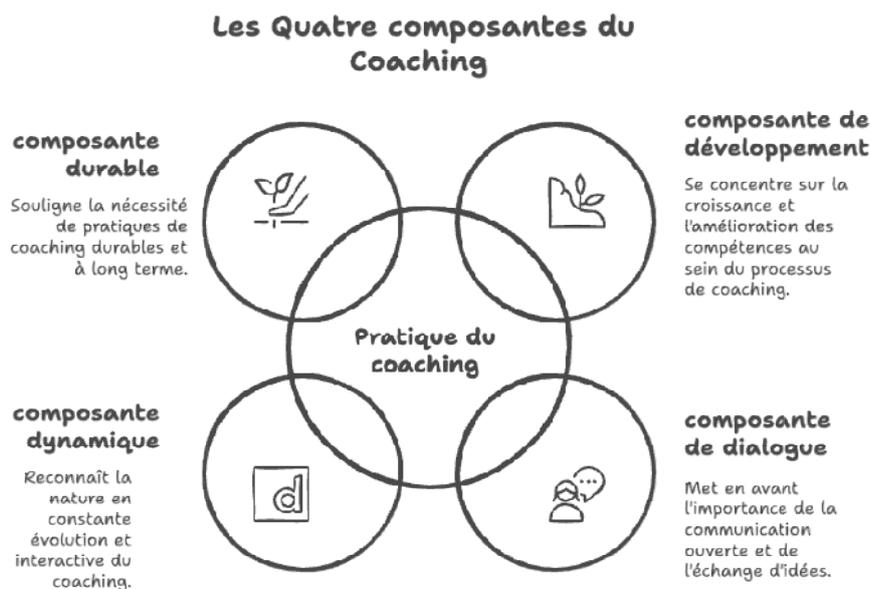
En s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage expérientiel[68], qui postule que le développement passe par un cycle dynamique impliquant l'expérience, la réflexion, la conceptualisation et l'expérimentation, la composante dialogue prend tout son sens dans le coaching professionnel. Ce processus conversationnel favorise l'émergence de prises de conscience et la mise en action, en mobilisant l'intelligence réflexive du coaché. Ainsi, le dialogue devient un vecteur d'apprentissage et de transformation continue.

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

La dimension durable du coaching professionnel renvoie à sa capacité à produire des effets profonds et pérennes, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Au-delà d'une intervention ponctuelle, le coaching vise à ancrer les apprentissages dans le temps en favorisant l'autonomie du coaché, le transfert des compétences acquises et la consolidation de nouveaux comportements. Selon[69], un coaching durable permet de créer une culture de dialogue et d'apprentissage continu, renforçant l'autorégulation et la capacité des individus à s'adapter aux changements futurs. Cette durabilité repose également sur un équilibre entre performance et bien-être : en effet, [70]soulignent que le développement d'un leadership durable implique la prise en compte des dimensions émotionnelles, relationnelles et éthiques du travail. 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, [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. Ci-après une figure représentant ces composantes.

Ancrée dans la théorie de l'apprentissage transformateur[61], la composante durable du coaching s'inscrit dans une logique de changement profond et pérenne. Elle suppose que le coaché, par une réflexion critique sur ses schémas de pensée, consolide une nouvelle manière de percevoir et d'agir sur son environnement. Le coaching devient ainsi un levier de développement autonome et soutenable dans le temps.

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



IV. CONCLUSION

Ce travail propose une analyse théorique, fondée sur une revue de la littérature, visant à enrichir la compréhension du CP et à en délimiter les contours. Il offre également des pistes de réflexion sur les pratiques du CP destiné aux entreprises. Sur le plan théorique, l'objectif est de positionner le CP dans le champ plus large des pratiques d'accompagnement tout en mettant en évidence ses particularités afin de souligner ses différences et ses similarités avec les pratiques cousines.

Sur le plan managérial, cette recherche vise à définir clairement le périmètre du CP, en précisant ce qu'il est et ce qu'il n'est pas. Elle propose également des questions clés pour les structures d'accompagnement souhaitant intégrer des démarches de CP adaptées aux entreprises.

Cette communication a permis de mettre en évidence la richesse conceptuelle et les fondements multiples du coaching professionnel, en tant que pratique d'accompagnement s'inscrivant dans un contexte organisationnel en profonde mutation[2]. En retraçant ses origines étymologiques et philosophiques, notamment son ancrage dans la maïeutique socratique[10], [59], nous avons montré comment le coaching repose sur une posture singulière, centrée sur la co-construction de sens et la responsabilisation du coaché[72]. La relation tripartite propre au coaching exécutif, souvent traversée par des tensions d'intérêts[9], [25], renforce la spécificité de cette pratique, qui se distingue des autres formes d'accompagnement par sa finalité orientée vers le changement, le développement et l'alignement entre performance individuelle et objectifs organisationnels[73], [74].

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 comme pour les organisations.

Enfin, ce travail théorique ouvre la voie à des investigations empiriques futures visant à tester, dans des contextes socio-économiques diversifiés, la pertinence de ces composantes et leur articulation dans la réalité des pratiques. Il appelle également à une réflexion sur les enjeux éthiques et culturels du coaching, particulièrement dans des environnements marqués par l'instabilité et la recherche 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.leafqua.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.leafqua.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] 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.
- [9] Pauline Fatien, « Intérêt organisationnel du coaching individuel », *Vie sciences de l'entreprise*, vol. N° 182, n° 2, p. 39-56, 2009.
- [10] P. Fatien, « Des ambiguïtés des mots/maux du coaching », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. n° 6, n° 2, p. 193-211, nov. 2008.
- [11] L. Baron et L. Morin, « The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills », *Leadership & Org Development J*, vol. 31, n° 1, p. 18-38, févr. 2010, doi: 10.1108/01437731011010362.
- [12] David E. Gray et Harshita Goregaokar, « Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process », *management et learning*, 2010.
- [13] W. J. G. Evers, A. Brouwers, et W. Tomic, « A quasi-experimental study on management coaching effectiveness », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 58, n° 3, p. 174-182, 2006, doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174.
- [14] F. Barès, B. Cova, et S. Hombourger-Barès, « Coaching entrepreneurial: comment intégrer la

passion? », *Entreprendre & innover*, n° 4, p. 7-18, 2017.

[15] P. L. Coz, « Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social », *Etudes*, vol. avril, n° 4, p. 31-41, mars 2015.

[16] 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.

[17] 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.

[18] 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.

[19] S. Persson et B. Rappin, « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, vol. n° 311, n° 1, p. 41-60, mai 2013.

[20] 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.

[21] 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>

[22] 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.

[23] 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.

[24] 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.

[25] 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.

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

[27] 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.

[28] 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.

[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] 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.
- [38] 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.
- [39] H. Cloët, « Le coaching ? Un O.V.N.I », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XII, n° 27, p. 38-62, 2006.
- [40] D. Chernet, « Coaching et développement des organisations », *Actualites en analyse transactionnelle*, vol. N° 147, n° 3, p. 3-14, juill. 2014.
- [41] 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.
- [42] « 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>
- [43] 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.
- [44] 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.
- [45] 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.
- [46] 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.
- [47] E.-M. Hernandez*, « Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale », *L'Expansion Management Review*, n° 1, p. 54-62, 2005.
- [48] A. Ben Salem et L. Lakhel, « 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.
- [49] 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.
- [50] 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.
- [51] 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.
- [52] 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/gecol.145.0046.
- [53] 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.

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

[55] 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.

[56] 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.

[57] 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)

[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] 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.

[63] 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

[64] 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.

[65] T. Bachkirova, G. Spence, et D. Drake, *SAGE Handbook of Coaching*. 2016.

[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](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-IWgXVBwgcmQBLKLJ3lg
- [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] 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.
- [73] 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.
- [74] 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.
- [75] 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.
- [76] 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
- [77] 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.
- [78] P. Amar et P. Angel, « Chapitre premier. Définition et spécificités », *Que sais-je?*, vol. 7e éd., p. 7-26, 2017.
- [79] 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 ».	SFcoach ³	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 ⁴	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. »	[10, 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. »	[75, 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. »	[76, p. 1]	Développement/changement
« Une forme spécifique de relation d'aide triangulaire entre le sujet, le (coaché), son environnement et un tiers (le coach) ».	[38, 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. »	[77, 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. »	[78, p. 1]	Accompagnement/développement
« Le coaching exécutif est une intervention ciblée	[2, p. 2]	Objectif/changement/

³<https://www.sfcoach.org/coaching-pro/> visité Août 2022

⁴<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>	[79, 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>	[79, p. 2]	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, p. 2]	Changement/performance