



# le coaching

catalyseur de potentiels



**SFCoach**®

Société Française de Coaching

# Qu'est-ce que **le coaching ?**

C'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.



## **Au service des personnes et de l'entreprise**

Le coaching intervient au point de rencontre entre le développement professionnel de la personne et celui de l'entreprise ou de tout organisme employeur\*.

Il peut aussi concerner une personne privée qui a besoin d'un tiers, dans une optique de développement professionnel.

## **Pour éviter les confusions**

Le mot «coaching» est actuellement très présent, souvent mal compris, parfois dévoyé.

### **Ce que le coach n'est pas :**

- un conseil
- un psychothérapeute
- un formateur
- un tuteur
- un guide spirituel
- un expert en bilan de compétences...

## **Le rôle du coach**

La compétence spécifique du coach repose sur sa capacité à aider son client à élaborer ses propres solutions. Le coach ne sait pas à la place de son client. Il ne possède pas la solution. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à stimuler chez la personne coachée la recherche d'une solution créative et adaptée, à partir de ses propres capacités et de la situation, sans l'influencer.

### **Son intervention :**

- ▶ vise à mieux comprendre des situations professionnelles vécues
- ▶ permet la co-construction de scénarios de progrès.

## **Le coaching de la personne**

L'accompagnement d'une personne a pour finalité le développement de ses potentiels et de ses compétences dans le cadre d'objectifs professionnels. Il répond à de nombreuses situations :

- ▶ développer son leadership
- ▶ réussir une prise de fonction, en France ou à l'international
- ▶ dépasser un obstacle professionnel

\* Pour plus de fluidité dans le texte, l'organisme employeur, public comme privé, est désigné par le terme «entreprise».

- ▶ améliorer la qualité et l'efficacité de ses relations de travail
- ▶ faire face à une situation de stress ou de souffrance au travail
- ▶ mieux s'appuyer sur son équipe et la faire progresser
- ▶ réussir des négociations difficiles
- ▶ prendre la parole en public
- ▶ ...

### Le coaching d'équipe

Le coaching d'équipe vise le développement de la maturité d'une équipe, de son efficacité et de son « intelligence collective ». Il prend en compte et intervient sur les interactions entre les individus, leur équipe d'appartenance, l'organisation où ils travaillent, et son environnement.

Il s'agit :

- d'un accompagnement dans la durée
- au service d'une équipe ou de plusieurs équipes en interaction et de leur(s) manager(s)
- par un dispositif qui articule plusieurs types d'interventions et de temps de travail.

#### Le coaching d'équipe recouvre différents enjeux :

- ▶ améliorer les relations et les méthodes
- ▶ développer une vision stratégique partagée
- ▶ conduire le changement
- ▶ travailler en transverse et à distance
- ▶ accompagner une fusion
- ▶ réussir la cohésion d'équipe
- ▶ dépasser les conflits managériaux
- ▶ gérer une crise
- ▶ accompagner un développement international
- ▶ ...

### Méthodes et outils

Le coaching repose sur des méthodes d'analyse, de diagnostic, de questionnement, ou d'entraînement issues des sciences humaines et sociales. Forme rigoureuse de dialogue, il requiert des capacités d'écoute active et la faculté de stimuler la réflexion en vue de l'action.

Les approches utilisées par les coachs sont multiples. Parmi les plus courantes figurent l'analyse systémique, la psycho-sociologie, la sociologie clinique, la psychanalyse, la Gestalt, l'analyse transactionnelle, la process communication, la programmation neuro-linguistique (PNL), ...

### Les modalités d'un coaching

#### Le contrat

Dans la majorité des coachings de personnes, un accord tripartite est conclu entre la personne, l'entreprise et le coach. Dans le cas où le coaching est décidé par la per-

sonne qui en bénéficie et le finance, l'accord est passé directement avec le coach.

Pour un coaching d'équipe, le contrat est passé entre l'entreprise et le coach, ou entre le manager et le coach.

Le contrat précise le cadre du coaching : déontologie, objectifs, modalités, durée, prix, nombre de séances et fréquence.

#### La confidentialité

Dans tous les cas, le coach s'engage à une stricte confidentialité sur le contenu des entretiens\*.

#### La durée

Un coaching se déroule en général sur plusieurs mois, en 6 à 15 séances, espacées d'une semaine au moins. Les séances durent deux heures en moyenne, et ont le plus souvent lieu dans le cabinet du coach, ou à défaut dans l'entreprise.

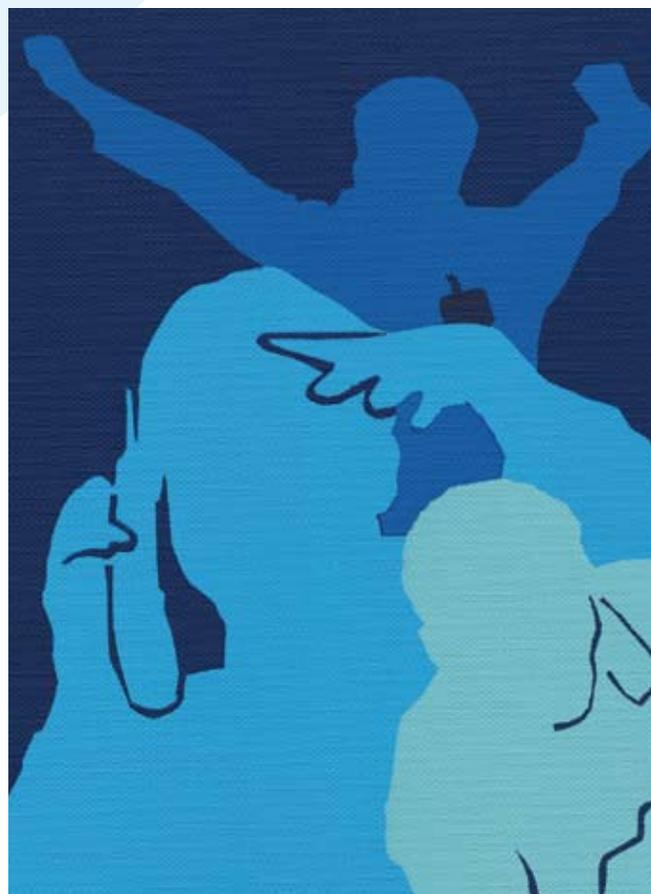
Le coaching d'équipe articule des temps en « séminaire » et des temps de travail « en réel » (réunions d'équipe, ...).

### Le choix du coach

La personne qui désire entamer un coaching peut rencontrer un ou plusieurs coachs avant de s'engager. Elle pourra ainsi évaluer leur capacité à répondre à sa problématique, et apprécier la qualité de la relation.

Il est recommandé de choisir son coach parmi des professionnels accrédités par une organisation indépendante, libre de tout courant de pensée ou de toute école de formation de coachs.

\* Cf. le code de déontologie de la SFCoach sur le rabat



# Histoires de coaching

Dans quelles situations peut-on faire appel aux compétences d'un coach ? Quels résultats peut-on en attendre ? Missions vécues par des membres de la SFCoach.

## Prise de fonction

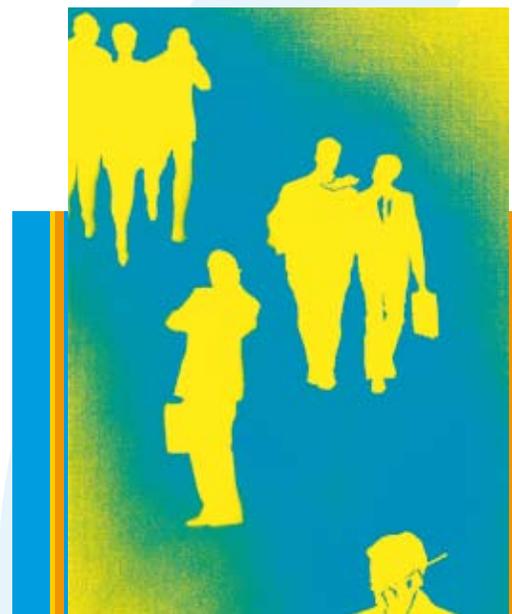
Monsieur A. est le nouveau directeur commercial d'une SSII internationale. Dix séances de 1h30 lui ont permis de comprendre les enjeux de sa nouvelle fonction, en l'aidant à s'appuyer sur ses points de réussite, et à libérer les freins à l'efficacité de sa prise de fonction (en particulier ses relations avec des collègues dont il est devenu le supérieur hiérarchique). L'accompagnement lui a permis de distinguer ses enjeux personnels de son objectif professionnel, de rechercher les meilleures façons de communiquer avec chacun, et de s'entraîner à de nouveaux comportements, qu'il a pu tester au cours du coaching.

## Gestion du stress et des émotions

La responsable RH d'un groupe agro-alimentaire ne parvient plus à gérer ses émotions face à son patron qui use, à ses yeux, de méthodes manipulatoires dans son management. En s'appuyant sur le récit de situations rapportées par la cliente, le coach l'a aidée à acquérir des techniques simples de communication : développer son écoute, identifier et comprendre les besoins de ses interlocuteurs, adapter sa façon de s'adresser à eux, et échanger avec son patron de façon plus sereine, en osant se positionner de façon constructive.

## Dépassement d'un obstacle professionnel

Madame B., chef de projet chez un opérateur de téléphonie, n'a plus d'énergie ni d'enthousiasme depuis une récente réorganisation. Ce décalage entre ce qui est attendu d'elle et ce qu'elle vit est ressenti par son équipe et par son entou-



rage. Six séances de coaching vont lui permettre de faire le point, de clarifier des directives en apparence floues, de cadrer le périmètre de ses responsabilités. Une partie de la problématique relevant du registre personnel, le coach lui indique les limites de son intervention et lui suggère d'entreprendre en parallèle une psychothérapie.

## Développement du leadership

Dans une entreprise familiale de notoriété mondiale, le cadre dirigeant est stressé et débordé. Il est frustré par l'incapacité de son comité de direction familial à prendre des décisions. Il est perçu comme arrogant par les équipes. Au terme du coaching, il a appris à construire des alliances et

à comprendre les besoins des autres personnes et services. Il a adapté sa façon d'élaborer la stratégie en leur laissant davantage de place, et en déléguant. Il a pu travailler plus sereinement avec les membres de la famille. Ceux qui le percevaient comme arrogant le trouvent maintenant facilitant.

### **Gestion de conflits lors d'une fusion d'équipe**

Dans ce groupe industriel international, deux entités opèrent dans deux régions du monde éloignées l'une de l'autre. La direction générale décide de fusionner les deux équipes, ce qui pose des problèmes de relocalisation géographique et d'adaptation à de nouveaux process. L'intervention, d'une durée de quatre mois, s'est située à plusieurs niveaux : aide à la définition des sujets sur lesquels portent les conflits latents ou apparents ; priorisation des actions ; recherche des valeurs communes et divergentes ; établissement de contrats pour mieux collaborer ; apprentissage de l'observation mutuelle des comportements et création d'espaces d'expression pour mieux se comprendre...

### **Développement d'une vision stratégique**

Le comité de direction rencontre des difficultés pour mettre en place une réflexion commune et se « projeter » dans le futur pour affiner la stratégie de l'entreprise, et développer



certain produits porteurs. Le coaching d'équipe a combiné des séminaires collectifs sur la réflexion stratégique et sur la prise de décision collective, avec des temps d'accompagnement individuel du comité de direction. L'intervention a favorisé un meilleur positionnement des acteurs au sein de l'équipe, et permis le développement de solides processus collectifs de travail, d'échanges et de décision.

### **Travail en transverse et à distance**

Une équipe dirigeante R&D est chargée de piloter et réguler de gros projets techniques et informatiques qui font appel à des entités en Chine et en Europe...

Selon le vice-président " nous avons toutes les compétences et les énergies pour fonctionner dans de bonnes conditions mais nous n'y arrivons pas. Nous tenons les délais, mais le prix à payer en tensions, en stress est de plus en plus élevé... ".

Les différentes formations en gestion du temps, en efficacité personnelle n'avaient pas réellement apporté de réponses satisfaisantes à une problématique collective. L'accompagnement de l'équipe durant neuf mois, à raison de deux journées et demi par mois, dans ses temps de travail (réunions d'équipe, réunions de projets...) a apporté une réponse adaptée et durable. Cette équipe a su et pu trouver des modes de travail efficaces en tenant compte des différences culturelles.

# La Société Française de coaching

Porteuse de valeurs fortes, la SFCoach donne, depuis plus de dix ans, des repères sur l'accompagnement en milieu professionnel.

**L**a SFCoach, première association professionnelle du coaching, a été créée en 1996 par les pionniers de l'accompagnement professionnel en France. L'année même de sa création, elle a rédigé un code de déontologie qui, depuis, fait référence. En 2005, elle a élaboré un référentiel des compétences mises en œuvre dans la pratique du coaching professionnel. Les membres de la SFCoach sont issus d'horizons et de cursus très divers. Ils se sont tous soumis au processus exigeant de l'accréditation par des pairs élus et indépendants.

## Missions

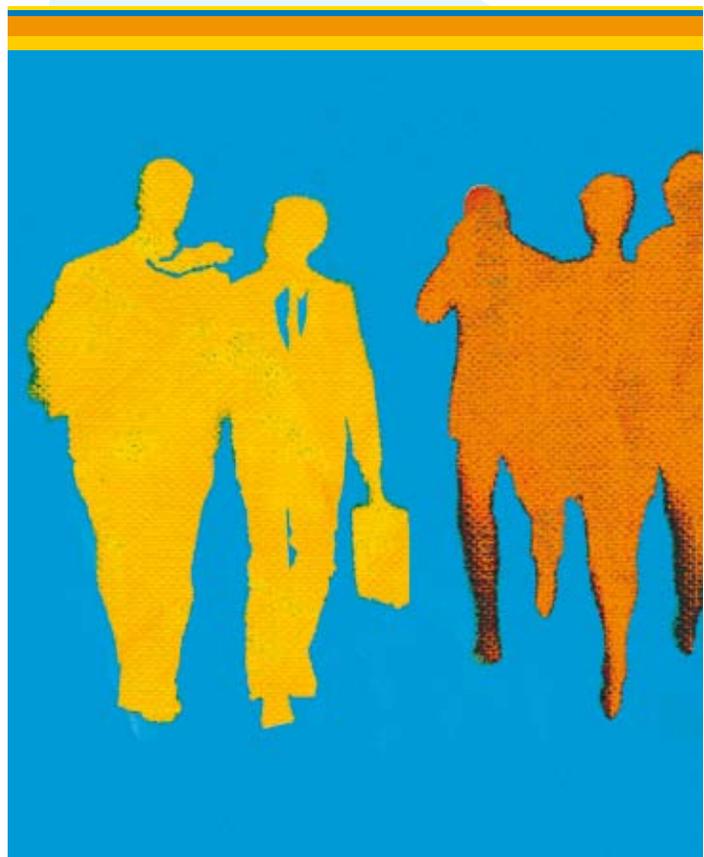
**Définir le métier de coach, être un lieu d'engagement et de développement pour les professionnels.**

- ▶ La SFCoach a pour vocation, vis à vis des interlocuteurs extérieurs, directeurs des ressources humaines, cadres dirigeants, pouvoirs publics, journalistes... de développer la connaissance - et la reconnaissance - du coaching professionnel.
- ▶ Elle contribue activement au développement du professionnalisme des coaches, notamment en suscitant des échanges entre coaches et avec les associations de coaching en France et dans le monde.
- ▶ L'accréditation qu'elle propose représente la seule garantie en France d'engagement éthique et de haute compétence pour le coaching professionnel.

## Vision

**Le coach est un expert de l'accompagnement dans le champ professionnel.**

- ▶ Sa pratique s'appuie sur trois domaines de connaissance :
  - la compréhension du psychisme humain
  - la compréhension des relations humaines
  - la compréhension de l'entreprise, des organisations et des groupes sociaux.
- ▶ Le coach prend en compte les objectifs, les valeurs en jeu et le contexte de chaque problématique qui lui est proposée :  
sa vocation n'est en aucun cas de formater des individus, mais de contribuer au développement d'une personne libre et consciente de ses choix, en relation avec son environnement.



## Le référentiel de compétences

La SFCoach a construit un référentiel de compétences\*, qui dessine les contours de la pratique du coaching et fixe une série de repères sur les activités et les compétences à mobiliser.

### Les sept domaines de compétence du coach professionnel



\* le référentiel complet est consultable sur [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)



## Valeurs

**Déontologie, ouverture, professionnalisation constante, regard sur soi et sur sa pratique.**

- ▶ **Éthique.** Tous les membres de la SFCoach s'engagent à respecter son code de déontologie, qui exprime une haute exigence d'éthique, au service des personnes et des entreprises.
- ▶ **Esprit d'ouverture.** C'est l'un des principes fondateurs de la SFCoach, reflété par la diversité de ses membres et celle des invités qui animent ses événements publics.
- ▶ **Réflexivité.** Un coach exerce son activité en examinant en permanence sa pratique dans trois champs :
  - sa propre personne, en tant que sujet de recherche et d'amélioration
  - l'analyse de sa pratique, en se référant à des théories qui l'éclairent et en la confrontant à d'autres pratiques
  - la réflexion sur la dimension sociale de son activité.

## Moyens

**Accompagner l'assise du métier de coach professionnel.**

- ▶ Depuis plus de dix ans, la SFCoach organise des événements. Ces espaces d'échange et de réflexion sont ouverts au public. Ils permettent de mieux comprendre le coaching et d'enrichir le cheminement permanent des coaches. Les colloques et conférences périodiques sont complétés par des temps forts annuels : l'université d'été des coaches et des journées d'étude animées par des experts de divers courants.
- ▶ Des groupes d'échanges de pratique rassemblent les membres qui désirent confronter leurs expériences sous l'égide d'un membre titulaire référent.
- ▶ Un comité de réflexion scientifique, en contact avec ses homologues dans le monde, est responsable de la recherche sur l'évolution du coaching, du management et des organisations.

## L'accréditation SFCoach

L a SFCoach a conçu un processus d'accréditation exigeant, auquel se prêtent tous ses membres. Il repose, non seulement sur l'évaluation de la compétence du coach, mais aussi sur celle de ses pratiques et de sa déontologie.

Il pose, entre autres pré-requis, l'obligation pour le coach de disposer d'un lieu de supervision. L'accréditation est délivrée par un comité de pairs, représentants de courants multiples, eux-mêmes reconnus dans la profession. En France, l'accréditation de la SFCoach représente une garantie de professionnalisme. Elle ouvre sur deux titres :



**Le membre associé** est un coach professionnel, engagé sur une voie de développement personnel et professionnel. Ce titre ouvre la voie d'une reconnaissance professionnelle aux coaches désireux de postuler au statut de membre titulaire.



**Le membre titulaire** possède une compétence et une expérience éprouvées dans le métier de coach. Ce titre requiert un minimum d'années de travail sur soi et une longue pratique professionnelle.

Une spécialisation en coaching d'équipe a été mise en place début 2008.

[www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)



**SFCoach**®

Société Française de Coaching

**La référence du coaching professionnel en France**  
*depuis 1996*

22, boulevard de Sébastopol - 75004 Paris  
sfcoach@wanadoo.fr  
info@sfcoach.org