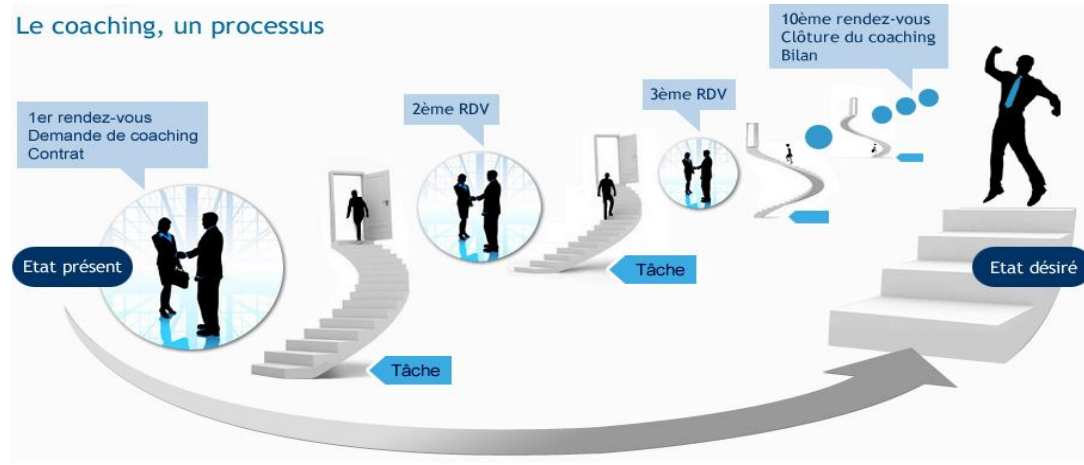


# LE COACHING



**Préparé par :**

**Jihane CHERQAOU  
1 DUT AOE**

**Proposé par :**

**Mme BAHYAOU**

**Année universitaire : 2012/2013**

## Sommaire

INTRODUCTION .....	3
I. Aperçu historique .....	4
II. Définitions .....	4
III. Principe .....	5
IV. Types de coaching .....	5
V. Exemples de situations.....	5
VI. Techniques .....	6
VII. Durée .....	8
VIII. Lieu .....	8
IX. Avantages .....	8
X. Inconvénients .....	8
XI. Le coaching au Maroc.....	9
CONCLUSION .....	11
Exemple de contrat de coaching.....	12
Bibliographie .....	14
Webographie .....	14

## INTRODUCTION

Face aux changements socio-économiques et culturels de notre époque, notamment la globalisation, le niveau toujours plus élevé d'instruction, et le mode de vie plus libéral, chacun de nous est constamment sollicité à faire des choix sans forcément avoir la connaissance adéquate de ce dans quoi il s'engage, ni la capacité d'évaluer proprement les conséquences de ses choix. C'est là que le coaching peut se démontrer très bénéfique.

Qu'il s'agisse de choisir quelle stratégie mettre au point pour réaliser un projet professionnel, ou dans quelles structures et dans quelles conditions évoluer afin de pouvoir développer de nouvelles compétences, ou encore, quel type de carrière professionnelle entreprendre, le coach joue le rôle d'un miroir pour vérifier et valider notre dessein.

Actuellement, en Europe comme au Maroc, on parle beaucoup du coaching, on s'intéresse à cette pratique pour une évolution dans le temps et dans différentes situations personnelles et professionnelles. C'est pour cette raison que faire appel aux services d'un coach ne peut que se révéler un investissement bénéfique pour tout le monde (particulier aussi) et surtout pour le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise.

Aujourd'hui, le coaching est un métier à part entière, dont la formation de base, assurée par des professionnels, peut se faire en deux semaines, sanctionnée par une certification, mais doit être complétée par des formations en Programmation Neurolinguistique (**PNL**) ou Analyse Transactionnelle (**AT**), en psychologie ou en socio-psychologie. D'autre part, il est indispensable d'avoir fait au préalable un travail sur soi, d'analyse ou de psychothérapie, pour pouvoir garantir une neutralité émotionnelle dans la relation d'accompagnement du client. Enfin, une formation continue est également nécessaire, ainsi qu'une supervision régulière par un psychothérapeute ou un professionnel expérimenté de la branche.

L'efficacité de l'entreprise dépend de ses performances techniques, commerciales, managériales; Ce sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes. Les apports d'expertise, de formation ou de conseil, doivent eux-mêmes s'adapter. Dans ce contexte s'inscrit l'essor du coaching, qui doit proposer un accompagnement adapté à ces situations nouvelles.

Ainsi, dans ce modeste travail, je vais essayer de cerner les points primordiaux du coaching depuis son histoire et définition jusqu'à son adoption au Maroc.

## I. Aperçu historique

L'origine du mot coaching vient de **coche** (conduire) qui désigne une activité orientée vers **l'accompagnement et l'épanouissement de la personne coachée**.

Le coaching a toujours existé, mais sous une autre forme et d'autres appellations. Il était généralement pratiqué en milieu scolaire ou académique. Dans l'ancienne Grèce, par exemple, le terme **mentor** désignait une personne capable de dispenser à la fois des conseils sages, de fixer des objectifs de travail, et d'enseigner aux jeunes étudiants. En Angleterre, le **tutor** tient toujours ce rôle en encadrant l'étudiant durant son parcours académique à l'université.

Dans le monde professionnel, un manager, un superviseur, ou un responsable RH peut aussi assumer le rôle de coach dans sa relation avec ses collaborateurs ou collègues. Toutefois, les inconvénients possibles sont la perte de temps et la partialité : le coaching ne faisant pas partie de leur cahier des charges, c'est du temps personnel qu'ils doivent consacrer aux autres; de plus ils sont tenus de respecter les consignes de la direction, d'où un manque de neutralité.

Les années de naissance du terme coaching sont :

**1970 - Timothy Gallwey / USA** « The Inner Game of Tennis » : basé sur la découverte de l'adversaire qu'on porte en soi, lever et contrôler les obstacles intérieurs afin de révéler son potentiel.

**1988-89 - Vincent Lenhardt / France** : - Les responsables ont essayé d'adopter le même principe au sein des entreprises pour un accompagnement individuel des dirigeants : **COACHING** et une Construction d'équipes performantes : **TEAM BUILDING**.

## II. Définitions

1. Le coaching est l'accompagnement personnalisé d'une personne dans le cadre professionnel ou personnel, dans le but de développer son potentiel et son savoir-faire. C'est un puissant outil de changement. Les termes de **mentoring, tutorat, training et team building** peuvent être associés au mot **coaching** comme étant un des aspects du coaching.
2. Le coaching est un **accompagnement professionnel personnalisé** permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la **vie professionnelle et/ou personnelle**. À travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances.
3. **Le coaching est un accompagnement** technique et/ou psychologique, individuel ou de groupe, qui varie en fonction des besoins et de la demande de la personne coachée ou de l'entreprise mandataire, et aussi de la palette de l'offre et des

compétences du coach. Dans le coaching, le travail peut être orienté vers des buts précis, ou servir à déterminer les solutions les plus avantageuses pour la personne coachée. Le coaching n'est pas une psychothérapie même si le résultat d'un travail d'accompagnement en coaching peut se révéler thérapeutique.

### III. Principe

Le coaching repose sur une méthode d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe dans le but de lui faciliter l'émergence de nouveaux sens. Cet accompagnement est régi par un contrat entre un **Coach** professionnel et son client. Le coaching est particulièrement indiqué dans trois situations:

- ☞ Stimuler l'engagement d'une personne ou donner des outils à un manager pour qu'il augmente le niveau d'engagement des membres de son équipe.
- ☞ Résoudre une crise via des techniques de résolution de problèmes.
- ☞ Améliorer le niveau de performance individuel ou de groupe (Entreprise).

Une séance de coaching se déroule en trois parties:

1. Faire le point sur le passé, les difficultés, la situation actuelle et les objectifs.
2. Explorer la demande, utiliser les outils et les techniques utiles du coaching.
3. Mettre en place des tâches à réaliser et évaluation par le coaché afin d'atteindre les objectifs désirés.

### IV. Types de coaching

Il existe différents types de coaching:

- le coaching individuel (**personal coaching**)
- le coaching en entreprise (**business coaching**)
- le coaching d'équipe (souvent lié au coaching d'entreprise)
- le coaching de vie (**life coaching**) pour les particuliers
- le coaching sportif
- le love coaching pour les célibataires et les couples (**sans certification officielle**)

Ainsi on peut parler de divers cas de coaching :

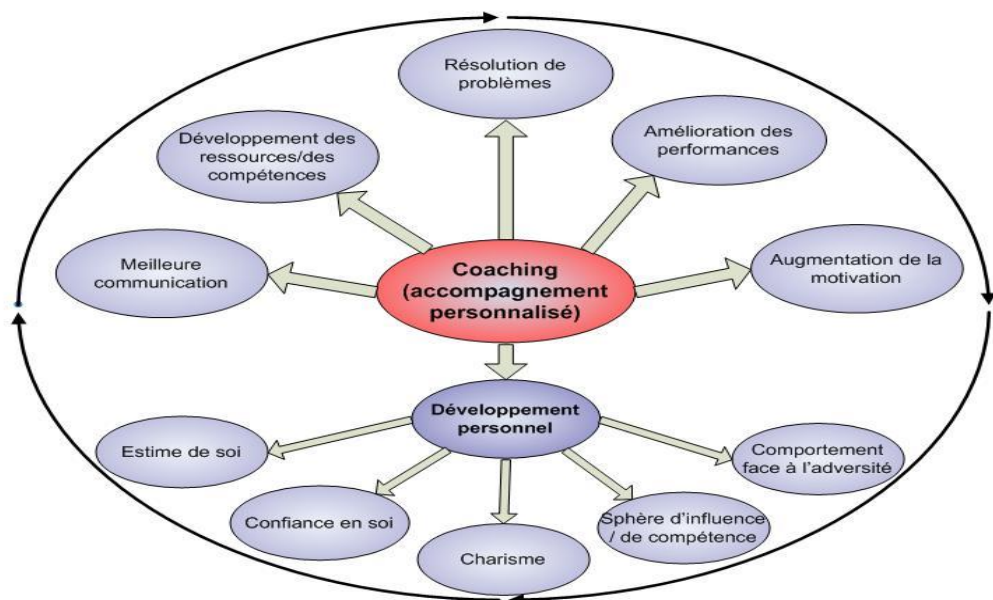
- de résolution d'un problème spécifique. Ponctuel et limité dans le temps.
- de développement ou d'intégration. Régulier mais limité dans le temps :20heures.
- de prise de recul ou coaching « miroir ». Organisé en fonction des besoins d'équipe.

### V. Exemples de situations

- **Savoir dire NON** pour rester efficace
- Développer sa **confiance** et son **estime de soi**

- **Prendre du recul**, lâcher prise
- **être plus à l'aise pour assumer ses responsabilités**
- Régler des **problèmes de communication**
- Gérer et résoudre un **conflit** particulier
- Préparer un **événement** important (**réunion, négociation, conférence**)
- Etre à l'aise et convainquant dans ses **prises de parole en public**
- Rendre efficace les **réunions**
- Améliorer son **style de management**
- Développer son **leadership**
- Faciliter **l'intégration d'un nouveau collaborateur**
- Assurer la **cohésion de son équipe**
- Restaurer le **dialogue** et la **confiance**
- Etre accompagné dans la **conduite d'un projet**
- Gérer son **évolution professionnelle**
- Accompagner la **mobilité**
- **(re)devenir acteur de son avenir professionnel**

### A RETENIR



## VI. Techniques

Autrefois apanage des élites, des hauts dirigeants puis des hauts potentiels, le coaching se popularise progressivement et le « **middle management** » (**cadres moyens**) peut désormais en bénéficier dans un certain nombre de structures et de cas. Ce milieu lui reconnaît une efficacité et des résultats rapides.

Afin d'établir une relation de confiance, identifier les objectifs, transformer la plainte en demande et en actions, établir un diagnostic, faire un rapport à soi, aux autres, au temps ... réajuster et mesurer l'évolution en faisant des bilans, les techniques utilisées sont diverses via des grilles, tests et questionnaires :

- Discussions
  - Questions
  - Jeux de rôle / mises en situation
  - Ecriture / Lecture
  - Sport
- Le coach doit savoir repérer et maîtriser les processus relationnels, c'est-à-dire la façon dont des relations s'établissent et se développent en fonction d'objectifs conscients ou inconscients. Ceci nécessite une très grande maîtrise de la métacommunication ou « position méta », qui consiste à se mettre en cours d'entretien en observateur extérieur de soi-même, de l'autre, et de la relation.
  - Il doit avoir une déontologie c'est-à-dire un référentiel, l'afficher, et le respecter.
  - Sa déontologie doit être personnelle ou celle d'une fédération (cabinet) de coachs à laquelle il adhère. Elle doit être remise avec chaque contrat de coaching, sinon elle devrait être réclamée par la personne coachée.
  - Il doit avoir fait un important travail de **développement personnel** afin de ne pas se laisser entraîner dans ses propres « zones d'ombre » lors du coaching. Si cela arrivait néanmoins, il doit aborder cette difficulté auprès d'un superviseur le « coach du coach » et savoir faire appel à un thérapeute.
  - Plus le coach a de l'expérience du coaching et continue à se former, mieux cela est. L'âge n'est cependant pas en soi un critère suffisant de maturité émotionnelle, d'expérience des relations interpersonnelles et de compétence professionnelle.
  - Au niveau de la personne, le coach doit disposer d'une méthode de diagnostic psychologique (des notions de psychopathologie). Pourtant, les disciplines qui vont permettre le diagnostic ne sont pas équivalentes, à la fois par la philosophie qui les sous-tend, et par la pertinence des techniques d'intervention employées.
  - A un niveau plus général, le coach doit savoir traiter certaines problématiques telles que la gestion des « deuils », les jeux de pouvoir et les manipulations, et maîtriser des techniques telles que la régulation... Une dimension de formateur permet en outre d'enseigner au « coaché » certains concepts, ce qui s'avère parfois très utile.
  - Les approches stratégiques privilégient les savoirs du coach (**AT, PNL, Systémique** basée sur la 1<sup>a</sup> cybernétique, et, tous les profils de personnalité). La posture du coach est dans le savoir, le savoir-faire et l'anticipation.
  - les approches collaboratives privilégient les savoirs de la personne coachée (constructivisme, constructionisme, Orientation Solutions, Pratiques Narratives).

Les approches "mixtes" sont les plus riches mais demandent une bonne expérience pratique et beaucoup de recul de la part du coach (il ne s'agit pas de "collectionner" les approches ou les outils). Elles s'appuient souvent sur l'approche collaborative pour construire la relation avec le

coaché puis utilisent les différents outils et stratégies d'accompagnement du changement les plus adaptés au cours du coaching, selon les objectifs et l'urgence ...

## VII. Durée

Une seule séance (rarement), ou plusieurs mois (plus fréquent) mais pas des années, le coaching rend autonome, pas dépendant. Certains coachs demandent une première étape de deux ou trois séances avant de s'engager dans la durée. L'essentiel reste que les choses soient claires au départ et que les limites de la durée du coaching soient convenues. La durée des séances de coaching dépend du coach et de la situation et se situe généralement entre 1h à 3h.

## VIII. Lieu

Plusieurs options sont possibles :

- l'entreprise ;
- le cabinet du « coach » ;
- le téléphone ;
- la webcam ;
- le tchat ;
- le mail ;
- le lieu public.

Le coach doit apporter un soin particulier au lieu où se déroule le coaching. En effet, on ne peut pas mener un entretien de coaching de la même manière partout. Qu'en est-il de la confidentialité ? Les murs peuvent avoir des oreilles (entreprise, lieu public) Il est parfois bon de sortir son coaché de son univers (entreprise) Le coach doit aussi veiller au confort de son coaché par rapport au téléphone ou à la webcam.

## IX. Avantages

Le coaching est une technique ciblée sur les forces intérieures et les sources de l'individu, orientée « objectifs » et « contrat » et adaptable (réajustement à chaque séance). En effet, la pratique du coaching de dirigeants/managers et/ou l'intégration des outils du coaching à la pratique managériale permet de :

- Catalyser l'innovation et le changement, clés du développement stratégique, la remise en question des pratiques managériales et la résolution de problèmes au sein de l'entreprise,
- Favoriser la construction d'arbitrages, toujours complexes, entre les paramètres managériaux et économiques des organisations et les valeurs et aspirations de leurs acteurs.

## X. Inconvénients

Le coaching présente aussi certaines limites spécifiques aux relations d'aides ou liées aux psychothérapies même si le coaching ne doit pas être confondu avec ces pratiques. On peut entre autres citer les plus connues : sentiment de puissance ou transfert/contre-transfert. « En thérapie, c'est le mécanisme par lequel le patient reporte sur le thérapeute les sentiments inconscients de tendresse ou d'affection (transfert positif), de peur ou d'hostilité (transfert négatif) qu'il éprouve pour une autre personne. Face au transfert, celui-ci réagit par le contre-transfert qui caractérise les sentiments et émotions qu'il éprouve en retour».

D'autres problèmes particuliers se posent notamment dans le cas d'un coaching tripartite entre **le prestataire (coach), le bénéficiaire (coaché) et le financeur (entreprise)** : que faire quand les objectifs du coaché et de l'entreprise ne coïncident pas ? Au coach, de

bien prendre en compte le code de déontologie pour déterminer s'il accepte de conduire le coaching ou non et dans quelles conditions.

## **XI. Le coaching au Maroc**

Le coaching tout le monde en parle, des articles dans la presse aux magazines spécialisés jusqu'aux émissions télé. Ce concept qui au départ était perçu comme une sorte de psychanalyse déguisée ou de techniques à la mode pour cadres désemparés prend de plus en plus d'ampleur. En France on compte près de 3500 coachs exerçant la profession, autant en Grande Bretagne et un peu plus aux Etats-Unis et au Canada.

Le Maroc n'est pas en déphasage avec le reste du monde. L'association **Maroc coaching** créée depuis 2005 et qui compte une trentaine de membres, compte favoriser l'émergence d'un réseau national et multiculturel de compétences en coaching au Maroc.

### **A. Les instituts de formation de coaching :**

#### **1. Formation sur le coaching à l' HEM**

C'est une première au Maroc, le coaching dernière mode de management s'apprend à Casablanca et spécialement à l'institut des hautes études de managements qui a lancé en octobre 2002 le cycle de formation sur le coaching en partenariat avec le cabinet de coaching « **convergence conseil** » et « **Activision** ». Ce programme dont le coût est fixé à 12000 dh pourra être remboursé à hauteur de 40 % par l'office de la formation du personnel et la promotion du travail « OFPPT ».

#### **2. formation sur le coaching à l'école Hassania des travaux publics**

le coaching fait l'objet d'un master intitulé « Master-coach » à l'école Hassania des travaux publics sise à Casablanca en partenariat avec le cabinet des experts en coaching « **MAROC DEVENIR** ». Issu de l'expérience, de la pratique et des processus de cabinets internationaux de coaching, ce master à pour objectif d'apporter une connaissance concrète de la démarche de coaching et d'intégrer les principes, méthodes et pratiques qui permettent de mettre l'autre en situation de développement et de réussite, développer chez les futurs coachs des attitudes et des capacités à accompagner les dirigeants et cadres, équipes et organisations pour optimiser la performance des ressources humaines individuelles et collectives, il a pour objectif aussi de proposer un entraînement intensif aux pratiques du coaching sur la base de situations concrètes et réelles et acquérir des compétences de haut niveau propres au coaching et intégrer les dynamiques spécifiques aux processus de changement.

### **B. Les cabinets de coaching et de conseil :**

Au Maroc, et vu que la technique de coaching est très moderne, les cabinets qui en sont spécialisés sont peu nombreux. Il y a trois cabinets de conseils et de coaching sur casablanca qui sont :

- **MAROC DEVENIR,**
- **CONVERGENCE CONSEIL**
- **IS-FORCE** (institut supérieur de formation, coaching et expertise)

### **C. Témoignages sur les avantages du coaching (cas concrets) :**

#### **• Abdelhai Lazrak DG du cabinet Capital Services**

«Le bilan de mon coaching a été satisfaisant. Il m'a permis de remettre de l'ordre dans mes priorités de manager. Depuis les séances, j'ai conscience que je dois apporter à mes collaborateurs davantage et que ma valeur ajoutée est celle de manager catalyseur et non de manager dirigiste. J'ai appris à me détacher des objectifs quotidiens pour voir plus loin, tracer une stratégie pour moi et pour mes collaborateurs. Celle-ci consiste à recruter, former et laisser libre choix aux collaborateurs d'atteindre par leurs propres moyens leurs objectifs. Même sur le plan privé, j'ai appris à utiliser la coach attitude avec mon entourage familial.»

#### **• Mme DINA NACIRI, directrice des ressources humaines, Group CDG**

« Nous avons lancé un cursus manager coach assuré par le cabinet Maroc DEVENIR au sein du Group CDG pour permettre aux managers d'évoluer dans leur mode de management. Ce cursus a permis de les inscrire dans un registre de managers développeurs de talent et de compétences qui est de nature à contribuer aux renforcements de la performance collective de la CDG. Le cursus manager coach a contribué au changement des mentalités de manager et s'est traduit par une meilleure écoute de leurs collaborateurs à réussir leur mission et leur travail. Il s'en est suivi d'un meilleur climat de travail au sein de la CDG. Les spécificités pédagogiques du cursus manager coach de Maroc devenir sont très proches de l'esprit coaching pour l'individu et le collectif. En ce sens, les consultants de Maroc DEVENIR favorisent les prises de conscience chez les participants et les incitent fortement à se remettre en cause sur leur propre disfonctionnement, et à travers les situations et expérimentations réelles, ils favorisent les changements des comportements et ce de façon durable, car cela touche aussi bien aux aspects professionnels qu'aux aspects personnels et familiaux. Cette formation favorise le développement d'une culture partagée au sein d'une entreprise en s'adressant aux aspects techniques du management mais aussi principalement aux aspects humains. C'est la possibilité de renforcer chez les cadres la profonde motivation à faire réussir l'autre.

#### **• Mr Mohammed RABIE KHLIE, directeur général de l'ONCF**

« Il faut dire que lorsqu'on change d'orientations stratégiques, ou lorsqu'on passe d'une organisation ayant une structure rigide basée sur une vision de la technique pour la technique, à une organisation orientée vers le client et avec des objectifs ambitieux, avec un projet d'entreprise très important, il est nécessaire de subir un accompagnement pour réussir ce challenge. Ce qui est palpable dans cet accompagnement, c'est qu'il y a une meilleure écoute, et une évolution remarquable dans le comportement des managers, il y a aussi l'acceptation de la critique constructive, le partage de l'information, le sens de responsabilité et délégation de pouvoir. Le challenge a été réussi, et on est bien sur la trajectoire que nous avons tracé »

## CONCLUSION

La récurrence des actualités sociales et financières montre que le coaching est indispensable pour équilibrer les paramètres managériaux et économiques de l'entreprise avec les valeurs individuelles de ses acteurs. Le coaching devient un enjeu vital pour l'entreprise.

Mais peu de personnes physiques ou morales sont vraiment prêtes à payer pour une consultation. D'autre part, son champ d'action et son efficacité sont souvent mal employés, les entreprises donnant parfois des mandats de coaching pour du pur conseil, ou simplement pour faire passer un message de la direction aux collaborateurs. C'est dire combien le but et les pratiques du coaching sont méconnus. Un travail de sensibilisation reste donc encore à faire pour qu'il soit apprécié à sa juste valeur et pour qu'il rentre dans les mœurs de la collectivité.

Plusieurs associations de coaching proposent des référentiels de compétences décrivant les aptitudes et connaissances requises pour pratiquer le coaching, telle le Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching (SPMC), la Société française de coaching (SF Coach), certaines certifient aussi les écoles de coaching professionnel, telles l'International Coach Federation et l'European Mentoring and Coaching Council.

La FFCPro, a eu une démarche originale en construisant un référentiel de compétences qui a donné lieu à une certification indépendante validée par **AFNOR Certification**, dénommée "AFAQ Compétences", qui a été mis en pause, en attendant probablement d'être relancée.

**Le coaching est résolument une solution d'avenir** à condition qu'il résiste au phénomène de mode et que les professionnels de ce milieu arrivent à lui assurer le respect et la crédibilité qu'il mérite. Le coaching doit faire partie de la culture de toute firme.

## Exemple de contrat de coaching

### Contrat de Coaching



#### **Préambule**

Un contrat de coaching ne peut pas être assimilé à une convention de formation et ne peut donc pas être exonéré de TVA (voir les directives du ministère du travail et de la cellule de contrôle de la formation continue)

#### **CONTEXTE DE LA DEMANDE**

Dans le cadre de ses missions, Monsieur N+1 a proposé à Monsieur son collaborateur de s'adjoindre un coach. Un entretien téléphonique a eu lieu avec Monsieur N+1 et une rencontre avec Monsieur X son collaborateur dans les bureaux de Souhail Eskenazi.

#### **ENJEUX DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise X vit depuis plusieurs années un changement culturel majeur. Ce changement vise une forte décentralisation et oblige les managers à développer pour eux-mêmes et leurs collaborateurs une plus grande autonomie. Le coaching, comme d'autres ressources de l'entreprise, vise à contribuer à ce changement.

#### **OBJECTIF DU COACHING**

Monsieur Souhail Eskenazi, Coach, accompagnera Monsieur X pour lui permettre :

#### **CADRE DE TRAVAIL**

- \*De clarifier son rôle et sa posture de manager
- \*De générer une dynamique de responsabilité et d'autonomie au sein de son équipe

6 séances de travail d'une durée de 2 heures, de juillet à décembre 2013

Pour préserver la confidentialité nécessaire à ce type de travail, les séances se dérouleront dans nos bureaux, 8 rue des Allam à casablanca.

Le contenu des entretiens ne fera pas l'objet de restitution de la part du coach.

**Clause d'annulation** : Les dates de séances seront programmées d'une séance à l'autre entre le coaché et le coach. Toute séance annulée moins d'une semaine avant la date prévue sera considérée comme due.

Monsieur X, Monsieur N+1 ou Souhail Eskenazi pourront arrêter le processus de coaching à tout moment sans justification. Une séance de clôture sera alors nécessaire pour terminer la mission.

#### **BUDGET**

Pour la réalisation de cette mission Monsieur Souhail Eskenazi facturera des honoraires d'un montant de 3000 dhs HT pour 1 heure de coaching, soit 36000 dhs HT pour les 6 séances.

Une facturation sera effectuée toutes les 3 séances.

#### **ROLE DU COACH**

Le coach n'est pas un expert du métier de l'entreprise. C'est un cartographe qui donne des repères et aide les personnes à se positionner. Il est également un accompagnateur du changement qui permet aux responsables et aux équipes de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations. Il s'agit d'une sorte d'accoucheur de sens qui stimule les responsables à être les porteurs des finalités et des valeurs de l'organisation. A certain moment, il peut devenir un garant de la cohérence qui fait des liens entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation. Son expertise se situe au niveau des processus relationnels

### **COACH**

Souhail Eskenazi, Coach, formateur et superviseur de coachs

Dirigeant d'entreprises pendant 7 ans.

Formé à l'IFG (stratégie des PME) et l'IAE (DESS de diagnostic des organisations)

Formé à L'Analyse Transactionnelle depuis 1989

Certifié en Coaching et Team-building (C & T Vincent Lenhardt)

Membre titulaire de la Société Française de Coaching.

Membre fondateur du réseau jbs-coaching-Maroc

Il accompagne depuis 12 ans les dirigeants, les équipes et les organisations dans les changements culturels, organisationnels et relationnels.

### **LITIGES**

Si une contestation ou un différent ne peuvent être réglés à l'amiable, le tribunal de casablanca sera seul compétent pour régler ce litige.

Le présent contrat prend effet à compter de sa signature par les 2 parties

*Fait à Casablanca en deux exemplaires le 20 juin 2013*

Souhail Eskenazi

pour l'entreprise X  
Monsieur Douiri

Faire précéder les signatures de la mention « bon pour accord »

## Bibliographie

- Coaching et philosophie, Joël Figari, Diotime, Revue internationale de didactique de la philosophie, N° 42, octobre 2009, CRDP de Montpellier
- Le livre de François Délivré : le métier de Coach page 427

## Webographie

[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_ressources\\_humaines/coaching\\_pro\\_FP.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/coaching_pro_FP.pdf)  
<http://www.educ-revues.fr/diotime/Acheter.aspx?iddoc=39041&pos=3>  
<http://www.coaching-geneva.net/lecoaching.htm>  
<http://www.coaching-conseils.com/article61.html>  
<http://www.jecommunique.com/questions-coaching.htm>