

EXTRAIT

Former
les cadres
autrement,
c'est possible



Former les cadres autrement, c'est possible

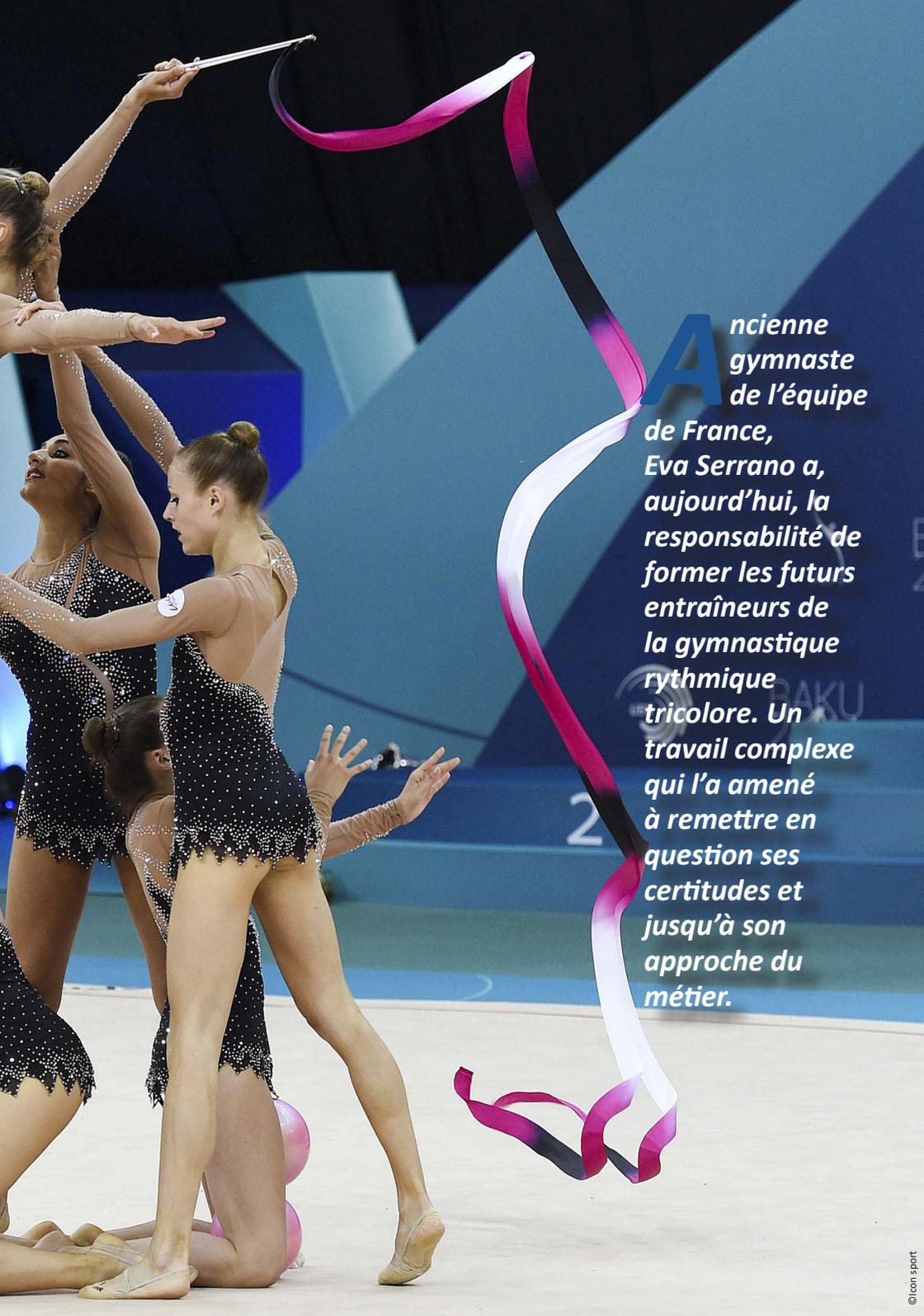
BARISSO
SAĞ GÖZKLIK SALONU

MGA
Milli Gimnastika
Arenası



Tiré du mémoire d'Eva Serrano
CTSN à la Fédération française de gymnastique,
responsable des formations des entraîneurs de gymnastique rythmique.

Rédigé par Christopher Buet
Rédacteur-éditeur (INSEP-Éditions)



Ancienne gymnaste de l'équipe de France, Eva Serrano a, aujourd'hui, la responsabilité de former les futurs entraîneurs de la gymnastique rythmique tricolore. Un travail complexe qui l'a amené à remettre en question ses certitudes et jusqu'à son approche du métier.

Son palmarès

Jeux olympiques :

- 6^e à Atlanta, 1996
- 5^e à Sydney, 2000

Championnats du monde

Berlin, Allemagne (1997)

- Médaille de bronze, au ruban.
- Médaille de bronze, au cerceau.

Universiade d'été

Sicile, Italie (1997)

- Médaille d'or, au cerceau.
- Médaille de bronze, à la corde.

Championnats d'Europe

Patras, Grèce (1997)

- Médaille d'argent, au ruban.
- Médaille d'argent, à la corde.

Porto, Portugal (1998)

- Médaille d'argent, aux massues.
- Médaille de bronze, au cerceau.

Budapest, Hongrie (1999)

- Médaille de bronze, au concours général.
- Médaille de bronze, au ruban.

Saragosse, Espagne (2000)

- Médaille d'or, au cerceau.
- Médaille d'argent, au ruban.

Championnats de France

- 7 fois championne de France au concours général de 1993 à 2000 (20 titres).

Évoluer est une nécessité. Évoluer avec son temps et les mœurs d'une société en constante mutation est une gageure. Plus encore dans l'univers, jugé parfois conservateur, du sport et de la gymnastique rythmique. C'est pourtant là qu'[Eva Serrano](#) a décidé de faire bouger les lignes et a adopté de nouvelles pratiques afin de rompre avec une tradition héritée des modèles soviétiques dont la Russie se sert encore aujourd'hui avec un succès certain (invaincue au concours général individuel depuis 2007 et par équipes depuis les Championnats du monde en 2001, NDLR). Il faut dire que la jeune femme est très attachée à ce sport qui lui a tant apporté et dont elle fut l'une des figures de proue en France. Née en avril 1978, la Nîmoise investit les praticables dès l'âge de 7 ans. Six années plus tard, elle intègre l'équipe de France avant de truster la couronne nationale sans interruption de 1993 à 1998. Un règne sans partage qui lui permet aussi de briller sur la scène internationale. En concurrence avec les Russes, les Biélorusses et les Ukrainiennes, elle réussit quelques jolies performances, au point de décrocher l'or européen au cerceau en 2000 à Saragosse. Au total, la 5^e des Jeux olympiques de Sydney glanera huit médailles continentales et deux autres mondiales, faisant d'elle, à ce jour encore, la seule Française ayant réussi l'exploit de monter sur le podium lors de Championnats du monde et d'Europe. ▶

“ ... elle entreprend de former les cadres nationaux dès 2011. ”

La formation de cadres une opportunité de faire évoluer la pratique des entraîneurs ■

Auréolée de ce parcours exemplaire, elle se retire en 2002 à 24 ans et intègre la Fédération française de gymnastique. Le début de son histoire fédérale. Affectée comme entraîneure au sein du pôle Espoir d'Aix-en-Provence avant de rallier Montpellier en 2005, elle chapeaute également le destin des équipes de France juniors dès 2004. En plus de ce rôle technique, elle se voit désignée responsable de la coordination du secteur espoir et junior avec pour mission l'harmonisation de la formation des gymnastes dans les pôles en vue de l'entrée en équipes de France. Cinq ans plus tard, elle devient la responsable nationale de l'ensemble de la gymnastique rythmique française. Là, elle se retrouve au cœur d'un conflit fédéral. Difficile à vivre, elle va en retirer sa volonté de faire évoluer les choses. Trouvant une oreille attentive auprès de [Magali Baton](#), vice-championne d'Europe de judo en 1999 chez les -57 kg et alors membre de la cellule d'accompagnement de l'INSEP, elle prend conscience de l'importance de la formation des cadres. En plus de correspondre à ses aspirations, elle voit là une autre façon de faire changer sa discipline. Par son vécu et sa position, elle

diagnostique un manque de cadres français formés pour les exigences du haut niveau, traduit par un recours systématique à des entraîneurs étrangers depuis une vingtaine d'années. Or aucune transmission de savoirs ne s'effectue avec ces derniers. C'est pour remédier à cela qu'elle entreprend de former les cadres nationaux dès 2011. ►





Une évolution de posture : du « sachant » à l'accompagnant

Malgré ses bonnes intentions, Eva Serrano peine à réussir dans son entreprise. Marquée par son passé d'athlète et sa représentation culturelle de l'apprentissage ou de la formation, elle reconnaît des difficultés dans sa prise de fonction ou dans ses premières expériences de formatrice. Pour s'améliorer et pallier ses carences, elle se tourne vers l'*Executive master accompagnement des*

acteurs du sport de haut niveau (EMA). « Je pensais détenir la vérité [...] par exemple, je leur faisais des cours magistraux qui pouvaient durer jusqu'à 4 h d'affilée. Je leur donnais des séances pratiques déjà toutes faites, avec ma propre analyse. Malheureusement, je me suis vite rendu compte que cette façon d'enseigner n'avait que très peu d'impacts. Les stagiaires accumulaient les cours sans forcément les apprendre et encore moins les intégrer », exhume-t-elle avant de poursuivre, « À l'époque, j'étais centrée sur moi. [...] J'avais toujours l'idée qu'il fallait que je sois à la hauteur. ►

Et pour moi, être à la hauteur c'était transmettre un maximum de connaissances en laissant peu de places à l'imprévu. Mes cours étaient très cadrés. J'étais donc peu centrée sur elles et là où elles en étaient ou leurs attentes [...] J'avais une perception de n'être légitime que par mon expérience et mes connaissances et cela me donnait un sentiment de sécurité » car « j'avais le sentiment de pouvoir contrôler » les événements.

« De par la culture gymnique dont j'étais complètement imprégnée, je donnais des retours axés sur ce qui n'était pas bien fait, et cela avait tendance à les décourager, à leur faire perdre confiance », explique la technicienne. Comme lors d'une séance dont elle se souvient parfaitement. Alors qu'elle cherchait à les aider à progresser en leur donnant « des pistes d'amélioration », les filles, elles, « se sentant jugées, avaient fondu en larmes. » Une approche liée à son héritage professionnel. « Mettre en exergue les fautes, les erreurs étaient mon quotidien de gymnaste de haut niveau », reconnaît l'ancienne championne de France. Les résultats ensuite ont été décevants et elle a constaté lors de compétitions ultérieures, en retrouvant ses stagiaires, qu'elle n'avait pas su leur transmettre ce qu'elle souhaitait, qu'elle n'avait pas su les motiver. Il fallait alors changer quelque chose dans l'approche.

“ ... elle reconnaît des difficultés dans sa prise de fonction ou dans ses premières expériences de formatrice. ”

Évoluer dans la communication et l'écoute des stagiaires

L'intervention de [Maela Paul](#), doctorante en sciences de l'éducation, a permis une certaine découverte. Selon elle, l'accompagnement signifie, étymologiquement parlant, « aller vers » (ac), « être avec » (com) et la « notion de partage » (pagner ou pagnis). De cela découlait 3 registres : conduire (progression et élévation sociale), guider (dynamique de développement) et escorter (construction, mobilisation des ressources). Autant de points communs avec ce qui se retrouvait dans la formation des cadres. Paul ajoute aussi que « se constituer comme être humain accompli [...] nécessite irrémédiablement la médiation d'autrui. » Une réflexion partagée par [Richard Ouvrard](#), responsable pédagogique de l'EMA à l'INSEP. « Toute formation pour qu'elle soit efficace doit partir de l'autre », insiste-t-il. ▶

“... tenter de comprendre son interlocuteur et d’initier un échange constructif et non directif.”

Deux éclairages qui allaient faire écho dans l’esprit d’Eva Serrano. « À aucun moment, je n’envisageais de partir de l’autre pour former [...] Comment cela était-il possible ? Comment partir de lui et quel intérêt ? », s’interrogeait l’ancienne gymnaste.

L’enjeu est alors grand puisqu’Eva Serrano doit complètement transformer sa manière d’agir. Il lui faut s’ouvrir, quitter cette zone de confort et de maîtrise pour tenter de comprendre son interlocuteur et d’initier un échange constructif et non directif. Pour cela, elle est repartie de zéro et a entrepris de saisir le fonctionnement même de l’homme, comprendre comment tout en étant « irréductiblement singulier », comme l’écrivait le sociologue [Edgar Morin](#), chaque homme possède une trame commune de fonctionnement.

L’être humain est une créature éminemment sociale. Cette interaction est la base de cette espèce. Il « ne se construit que dans la présence de l’autre, dans la relation à l’autre », indique Ouvrard. Une relation qu’il s’agit d’entretenir avec cette autre personne dans une forme d’interdépendance contrariée. En effet, si l’homme a besoin de contacts, il a aussi besoin de son espace. « L’homme oscille entre deux principes vitaux : l’égoïsme nécessaire à sa survie, et le développement de l’altruisme, qui le lie à la communauté et à l’espèce », pointe Edgar Morin dans *L’Éthique*, le 6^e tome de son livre *La méthode*. Cette « nécessité » d’espace privé répond à la nécessité pour l’homme de parer à ses « besoins fondamentaux », que le psychologue américain Abraham Maslow a hiérarchisés (Cf. Figure 2).

Outre cela, Eva Serrano apprend aussi que chacun a sa propre perception de ce qui est la réalité, comme l’avance [Monique Esser](#) (Cf. Figure 1). En effet, ce qui est perçu par l’individu et ses sens est ensuite interprété par le cerveau qui y appose les filtres liés au vécu de chacun, ses croyances... Cette « découverte » est essentielle car elle rappelle que pour s’adresser à quelqu’un, il convient d’apprécier son ressenti et de composer avec afin d’instaurer un dialogue constructif. Aussi, cela suppose qu’il faudra à chaque fois s’adapter et qu’on ne ►

pourra jamais s'exprimer de la même façon avec chaque athlète du fait de leur singularité. « *Moi qui avais tendance à vouloir transposer ma réalité aux autres, à croire à la place de, à vouloir avoir toujours raison...* », constate Eva Serrano.

Ce nouvel environnement au sein de la formation EMA, et la réflexion qu'il a induite, lui a fait comprendre que sa perception et ses croyances n'étaient en fait qu'une partie de la réalité, la sienne, et qu'elle n'avait pas à les « *imposer aux autres* ». De plus, elle a acquis cette certitude selon laquelle « *c'était bien plus riche et plus efficace de partir de l'autre pour amener des connaissances* » et transmettre quelque chose. « *Juger la réalité, c'est vouloir occuper le trône de*

Dieu et la place est déjà prise », image sacrément [Alexandre Jollien](#) dans son ouvrage *Le petit traité de l'abandon*. Par cette confrontation et les enseignements reçus, une transformation s'opère vers un modèle d'accompagnement et de formation plus tourné vers l'autre que centré sur soi, un modèle « *plus coopératif* » et « *horizontal* », un modèle basé plus sur l'écoute. « *Écouter est un art* », disait Goethe et elle s'y est attelée. « *Avant, j'entendais mais je n'écoutais pas vraiment les autres* », avoue-t-elle humblement. « *L'EMA m'a appris à me taire, à laisser la place à l'autre.* » Bien que formatrice, Eva Serrano abandonnait cette posture rassurante de sachante pour celle plus humaine de l'accompagnatrice, chargée de faire émerger les idées, les contenus, ►

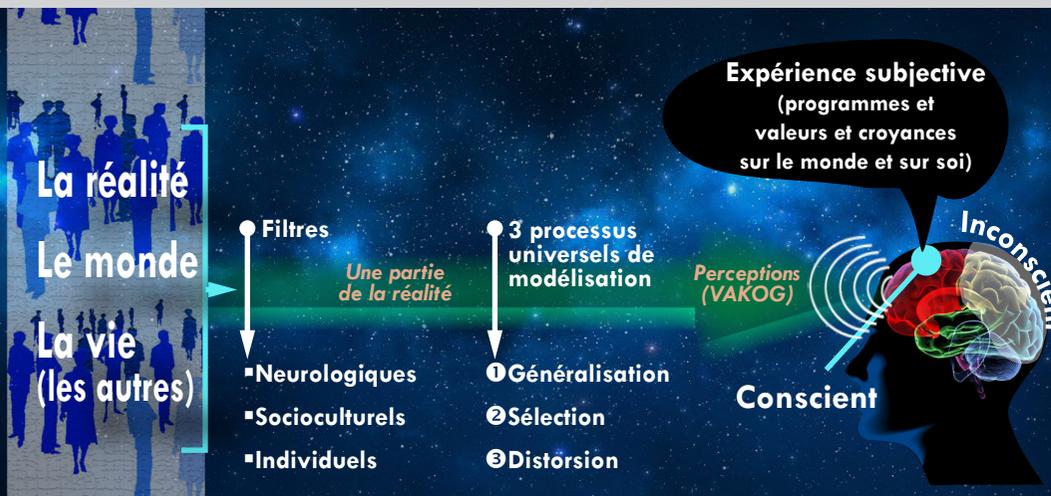


Figure 1 – Schéma d'après Monique Esser.

les solutions chez les cadres sous sa tutelle, le tout avec bienveillance. Positive pour les stagiaires, cette attitude transpirait aussi sur elle au point de lui faire gagner en relâchement, en confiance dans le groupe et en concentration lors de ses apprentissages.

Mise en pratique d'une nouvelle vision

Prendre conscience de ses erreurs et embrasser une nouvelle mentalité sont une chose, encore faut-il que cela se traduise concrètement dans son activité. Comment Eva Serrano s'y est-elle prise ? Qu'a-t-elle mobilisé et mis en place ? Elle s'est appuyée sur la satisfaction des besoins fondamentaux de ses cadres en formation et donc sur la pyramide de Maslow.

1. Le besoin physiologique

Afin de satisfaire les besoins physiologiques du groupe, elle a, par exemple, veillé à planifier un certain nombre de pauses et reposer les organismes ainsi que les esprits, chose dont elle ne se préoccupait pas auparavant. Généralement, celles-ci sont programmées toutes les heures et demie. Résultat, elle a observé une meilleure concentration générale et une amélioration de leur attention.

2. Le besoin de sécurité

Il est essentiel en vue de poser « *les bases d'une relation efficace* ». Cette relation va se construire en respectant plusieurs cadres visant à protéger les parties prenantes. On en dénombre quatre :

- **cadre de sécurité ontologique.** Avant de s'occuper des autres, le formateur se doit de disposer de son propre espace, un espace où il est serein, en confiance au-delà du regard et des considérations extérieures ;
- **cadre de sécurité affective.** Pour parvenir à le mettre en place, le recours à l'exercice dit de « l'état présent » est une bonne option. L'état présent consiste à favoriser l'expression par chacun des membres du groupe (dont le formateur), de ce qu'il ressent, ce qu'il vit au temps « T », ce qui est alors « vrai pour lui ». Cet outil permet ainsi aux personnes présentes de s'écouter sans se juger, de se comprendre et d'entrer en résonance avec l'autre. En plus de souder le groupe, cet exercice donne l'occasion au formateur de cerner l'état de chacun des membres de l'ensemble, de pouvoir le prendre en compte et de se mettre à son niveau ;
- **cadre de sécurité cognitive et conceptuelle.** Le groupe s'autorégule en décidant en son sein des différentes règles et comportements ►

“ ... s'écouter sans se juger, se comprendre et entrer en résonance avec l'autre. ”

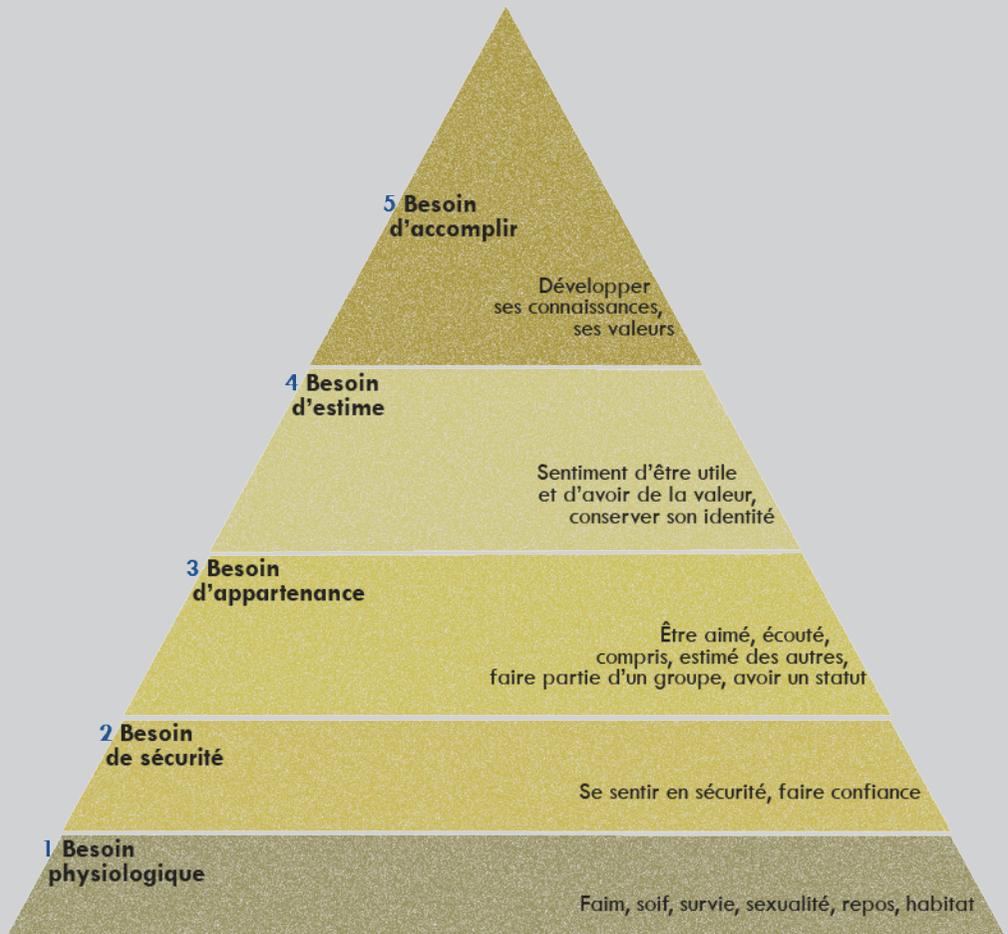


Figure 2 – La pyramide de Maslow.

prohibés. Le cadre est d'autant plus facilement accepté que c'est le collectif qui l'établit lui-même ;

- cadre de sécurité physiologique. C'est « l'espace vital » nécessaire à chacun et qu'il convient de respecter afin que l'autre se sente à son aise.

3. Le besoin d'appartenance

Sans ce sentiment, il n'existe pas de collectif et les stagiaires restent des entités individuelles sans lien. Pour combler cette attente, plusieurs techniques s'avèrent efficaces. Tout d'abord, l'écoute et le questionnement ouvert (en essayant d'influencer le moins possible). Le formateur est là pour laisser parler ses stagiaires, leur montrer qu'il les comprend et les aider à puiser les ressources en eux-mêmes. En plus de « fondamentaux sur la communication », la mise en place d'exercices de coopération peut contribuer à l'édification du sentiment d'appartenance (ex : La bouteille. Là, le groupe forme un cercle autour d'un membre qui doit alors se laisser tomber en avant, en arrière ou sur le côté. Ceux formant le cercle ont la charge de « réceptionner » celui du centre et de le renvoyer vers un autre camarade qui en fera de même / « Intervillage »¹. Par groupes de deux, les participants doivent accomplir un parcours avec obstacles sans faire tomber un ballon

1—Exercice pour travailler la coopération.

de GR qu'ils doivent maintenir entre eux à un endroit du corps précis, et sans l'aide des mains).

“ ... l'intérêt ici est de confronter la vision de chacun avec celle des autres... ”

Ce travail de cohésion peut être consolidé en invitant le groupe à réfléchir ensemble sur la vision du métier d'entraîneur. Le premier atelier correspond à la méthode du « cherchons et trouvons ensemble ». Les stagiaires sont alors chargés de noter les cinq choses qui leur semblent importantes sur des cartes. Ces dernières sont ramassées, redistribuées au hasard de manière à ce que chacun en ait trois en main. Les autres sont mises sur la table. Pendant 2 minutes, des échanges sur la table sont possibles, ►



©iStockphoto

ensuite ces échanges doivent se faire entre participants. Des équipes se forment après en fonction des opinions et doivent après concertation ne garder que les trois cartes faisant l'unanimité sur leur représentation du métier. Chaque équipe doit ensuite préparer un poster illustrant les idées des cartes retenues. Les réalisations sont exposées et les autres groupes doivent deviner les idées dessinées. L'exercice permet de prendre en compte chaque individu et sa vision, favorise les interactions et permet de co-construire la vision du groupe entier, tout en identifiant les rôles de chacun dans l'ensemble (leaders, suiveurs...). De plus, l'intérêt ici est de confronter la vision de chacun avec celle des autres et de la faire évoluer dans un environnement ludique facilitant l'apprentissage. Autre atelier possible : le « *World café* » pour favoriser l'intelligence collective. Le principe est simple et consiste à organiser des tables autour desquelles 4 à 5 personnes sont appelées à discuter autour d'un thème défini. Chaque table correspond à un thème et les participants sont invités à changer régulièrement de tables (toutes les 15 à 30 minutes). Toutes les idées et propositions débattues sont notées au fur et à mesure. Au final, une session plénière est tenue et chaque table présente ses conclusions enrichissant le savoir global.

4. Le besoin d'estime

Dans cette quête de reconnaissance, le *feedback* positif se révèle un levier important. Dans la culture gymnique, on s'attarde toujours sur ce qui ne va pas ou n'a pas bien été fait. Le *feedback* positif se concentre, lui, sur ce qui a été bien réalisé afin de booster la confiance et la motivation, indispensables pour améliorer la performance et permettre à la personne d'avoir des repères spécifiques à l'action valorisée. Ces *feedbacks* réunissent 6 caractéristiques principales. Ils sont : précis et spécifiques, distinguent actes et personne, descriptifs et sans reproche, informatifs, positifs et accordent de la confiance à la personne et ses capacités. Selon Eva Serrano, les cadres ont élevé leur confiance et estime d'eux-mêmes en tant qu'entraîneur. Les retours des expériences menées dans les clubs ont été très encourageants, attestant une augmentation motivationnelle des gymnastes, ainsi qu'une plus grande confiance des entraîneurs envers leurs athlètes.

5. Le besoin de s'accomplir

Ici, il s'agit du besoin de se réaliser, d'apprendre. L'objectif est de permettre aux stagiaires d'acquérir les connaissances et surtout de se les approprier. Or Eva Serrano s'est rendu compte que comme le disait Confucius : « *J'entends, j'oublie ; je lis, je comprends ; je fais, j'apprends.* » ►

C'est dans cette optique qu'elle a décidé d'articuler sa méthodologie. Après une réflexion commune sur un thème, le savoir théorique est acquis via des exercices pratiques où sont convoqués connaissances, recherches et vécus des stagiaires. Par ces travaux, ils imaginent de nouveaux schémas, puis les mettent à l'épreuve dans leur club respectif. Jusque-là, la gymnastique française avait été dans la reproduction de modèles russe ou bulgare ; or par cette formation, l'idée est de montrer que la performance sur le long terme peut être obtenue par une analyse plus juste de la discipline, du contexte et en apportant une réponse spécifique aux gymnastes françaises. On ne reproduit plus simplement un modèle qui a marché ailleurs mais on

réfléchit à ce qui peut fonctionner ici. Pour assurer un suivi de l'apprentissage, Eva Serrano s'est appuyée sur un « *Power of six* », à l'issue de chaque semaine de formation. Cet outil consiste à demander au stagiaire les six choses qu'il a apprises et aimerait retenir. Tout cela implique et donne des repères, fait prendre conscience au stagiaire ce qu'il a assimilé et là où il en est.

Au-delà des méthodes pour mener à bien une formation des acteurs de haut niveau, l'ancienne gymnaste interpelle aussi sur les relations humaines. Plus que la confiance nécessaire qu'entraîneur et sportifs se doivent, elle interroge sur la relation entre adulte et enfant. En effet, par sa culture, la gymnastique ►



rythmique est un sport à maturité précoce et implique un travail de l'encadrement avec des athlètes ayant entre 6 et 11 ans, donc des enfants. Jusqu'à présent, cette situation voit l'adulte se montrer très directif, garant de la vérité et de l'autorité quand les gymnastes se rétractent, acceptent sans broncher, peinent à se sentir considérer en tant que tel. Face à ce problème, Eva Serrano appelle à revoir l'approche globale de la relation entraîneur-entraîné et s'appuie sur la vision du psychologue américain Thomas Gordon. « Cette approche comprend l'égalité, le respect mutuel, les responsabilités partagées et la prise de décisions ensemble (planification, organisation, application des règles) », cite-t-elle. En encourageant la participation des enfants et l'écoute de l'adulte, s'établit « une relation plus « horizontale » ».

“ On ne reproduit plus bêtement un modèle qui a marché ailleurs mais on réfléchit à ce qui peut fonctionner ici. ”

« Les savoirs-être sont quasi inexistant dans le ruban pédagogique du DEJEPS (Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) GR. Pourtant, je reste persuadée qu'ils doivent être remis au cœur de toutes les formations d'entraîneur [...] Ils permettront entre autres de réintroduire à plus long terme de la bienveillance dans l'entraînement de haut niveau en GR, indispensable à la performance », avance Eva Serrano.

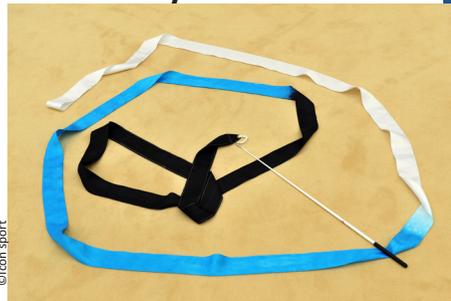
Conclusions et perspectives ■

En suivant ce cursus qu'est l'EMA (Executive master accompagnement des acteurs du sport de haut niveau), Eva Serrano a opéré une transformation dans sa manière de penser, d'appréhender son métier et l'univers du sport professionnel dans son aspect relationnel. Formatrice s'appuyant presque exclusivement sur son savoir et son expérience passée de gymnaste à ses débuts, elle a compris l'importance de prendre en compte les avis de ceux à qui elle transmettait ses connaissances et de les responsabiliser. Dans cette nouvelle optique, le formateur n'est plus là pour imposer ses choix ou sa vision mais pour guider, encourager les stagiaires à construire leur entraînement vers la performance. Son rôle est ensuite de cadrer cela, d'y apporter son expertise ►

technique mais toujours avec à la base les représentations et ressentis des stagiaires. Cette approche nécessite une vision plus globale, oblige à un certain lâcher-prise et au développement de qualités d'adaptation bien connues des sportifs qui doivent sans cesse composer avec leur environnement (entraînement, compétition...) pour atteindre la performance. *« Je trouve une libération à constater que tout est fragile. Enfin, je peux joyeusement renoncer à la stabilité, à la solidité pour apprendre à nager dans l'impermanence »*, écrit Alexandre Jollien dans *Trois amis en quête de sagesse* et qu'Eva Serrano cite à propos pour illustrer sa prise de conscience. En prenant cette posture, anachronique dans le monde « soviétique » et « militaire » de la gymnastique rythmique, Eva Serrano a dû imaginer de nouvelles formes de transmission, de nouveaux exercices davantage tournés vers l'interaction, l'échange positif et constructif, et le respect entre les différentes parties prenantes. De ce fait, elle a recentré son intervention, revu ses priorités et simplifié son discours sans lui faire perdre sa teneur afin d'accompagner au mieux les stagiaires et de développer au-delà d'un savoir théorique, des savoirs-être qui doivent prendre aujourd'hui une place prépondérante dans l'entraînement en GR.

Plus que sa transformation personnelle, Eva Serrano souhaite aller plus loin et va militer pour que les savoirs-être soient pris en compte dans les futures évaluations des entraîneurs, qu'elles jugent trop centrées sur les seuls savoir-faire et savoirs. Elle désire introduire dans toutes les formations (formation professionnelle continue, diplôme d'études supérieures...) le développement des savoirs-être, essentiels à ses yeux en formation continue et interdisciplinaire, et y sensibiliser les entraîneurs déjà en poste. Elle souhaite avant tout construire cette vision plus humaine des relations entraîneur-entraîné dans un souci d'épanouissement mutuel dont elle est convaincue de son impact sur la performance future de la GR en France. ■

“ *... le développement des savoirs-être, essentiels à ses yeux en formation continue et interdisciplinaire...* ”





© C. Buet

Bibliographie

(lectures ayant influencé l'auteure du mémoire)

ANDRÉ C, JOLLIE A, RICARD M, *Trois amis en quête de sagesse*, L'Iconoclaste-Allary Éditions, Paris, 2016.

BRANDLER R ET GRINDER J, *Les secrets de la communication*, Éditions J'ai Lu Bien-être, Paris, 1981.

CARDON A, *L'Art véritable du Maître Coach*, Éditions InterÉditions, Paris, 2011.

DELEUZE G, CLAIRE P, *Dialogues*, coll. « Champs essais », Éditions Flammarion, Paris, 2008.

DELIVRE F, *Le métier de coach*, Éditions Eyrolles, Paris, 2013.

DILTS R, *Être coach, de la recherche de la performance à l'éveil*, Éditions InterÉditions, Paris, 2003.

FILLIOZAT I, *Au cœur des émotions de l'enfant*, Éditions Jean-Claude Lattès, Paris, 1999.

FILLIOZAT I, *L'intelligence du cœur*, Éditions Jean-Claude Lattès, Paris, 1997.

GOLEMAN D, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions J'ai Lu Bien-être, Paris, 2010.

GORDON T, *Éduquer sans punir*, Éditions Marabout, Paris, 1998.

JOLLIE A, *Petit traité de l'abandon*, Éditions du Seuil, Paris, 2012.

JOLLIE A, *L'éloge de la faiblesse*, Éditions Marabout, Paris, 2011.

JOLLIE A, *Le métier d'homme*, Éditions du Seuil, Paris, 2002.

LAWLEY J, TOMPKINS P, *Des métaphores dans la tête*, Éditions InterÉditions, Paris, 2006.

PAUL M, *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2004.

TOURNAND J, *La stratégie de la bienveillance*, Éditions InterÉditions, Paris, 2010.

