

FRANÇOIS DELIVRÉ

Le métier de COACH

3^e édition

Spécificités

Rôles

Compétences



EYROLLES

Le métier de COACH

Le coaching est à la mode, mais le coach demeure un inconnu. Au-delà des qualités communément admises en relation d'aide, quels sont les savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette profession ?

En utilisant la forme originale d'une correspondance pédagogique, l'auteur propose et décrit un ensemble de sept compétences fondamentales déployées dans tout coaching. Il distingue également quatre types de coaching portant respectivement sur les personnes, les relations, les groupes et les organisations.

Toutes les questions importantes qui concernent le métier de coach sont abordées : les techniques d'entretien, la déontologie, la supervision, le business de coaching, etc.

Le livre retrace également l'essor du coaching et donne un sens aux raisons de l'engouement actuel pour cette forme d'accompagnement personnalisé. Il clarifie les éléments de connaissance de soi, de vigilance et de qualité d'être que doit développer un coach pour bien exercer son métier.

Sous forme de « bonus », cette troisième édition donne également accès à plusieurs conférences prononcées par l'auteur depuis la parution du livre.

Un ouvrage destiné :

- aux coachs confirmés ;
- à ceux qui veulent le devenir ;
- aux prescripteurs de coaching ;
- à tous ceux et celles qui suivent un coaching.



© Hélène Rouss

François Delivré : Homme d'art et de méthodes, polytechnicien. Après vingt années de responsabilités opérationnelles, il est devenu consultant indépendant en organisation et relations humaines spécialisé en coaching. Actuellement, il intervient surtout en tant que superviseur de coachs, auteur et conférencier. Avec François Souweine et Noëlle Philippe, il a créé en 2003 l'Académie du Coaching qui forme des coachs professionnels en entreprise. Chercheur de sagesse, il trouve aussi sa joie dans la sculpture, l'art du conte et la transmission de ses savoirs.

Découvrez l'auteur



www.brefs.info/fr
www.academie-coaching.com

Découvrez l'ouvrage



www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 55690
ISBN : 978-2-212-35690-2
Illustration : L'ensemble de la nouvelle année. © Succession Picasso 2002
Illustration : L'ensemble de la nouvelle année. © Succession Picasso 2002
Couverture : Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Le métier de
COACH

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004, 2013

ISBN : 978-2-212-55690-2

*À Éloïse, Andréa et Anouk
Syane, Marion et Louise
Inès et Samy,
belle vie.*

*Efforce-toi que ton livre comble un besoin, et que cette
utilité t'améliore. Ainsi seulement, il est terminé.*

Girolamo Candano
Mathématicien du xv^e siècle

SOMMAIRE

1. ADRESSE AUX LECTEURS	1
Chers clients, Madame, Mademoiselle, Monsieur	1
Cher(e)s confrère(s)/conscœur(s)	11

Partie 1 – Théorie des pratiques

2. LES MULTIPLES VISAGES DE MR ET MS COACH	17
Retrouvailles	17
Qualités et compétences	19
Tout le monde peut-il faire du coaching ?	19
Les arnaqueurs du coaching	20
<i>Mr and Ms Coach, superman and superwoman</i>	21
Les coachs professionnels	24
Contenu et forme du livre	25
3. QU'EST-CE QUE LE COACHING ?	27
Définitions du coaching	27
La grande mode du coaching dans les entreprises	30
Le coaching en France	33
Le coaching grand public	36
Le fourre-tout du coaching	40
4. TYPOLOGIE DES COACHINGS	49
Coaching centré sur la personne	51
Coaching centré sur les relations	51
Coaching de managers	52
Coaching de dirigeants	52
5. LE MÉTIER DE COACH	55
À quoi reconnaît-on un « pro » ?	55
Les quatre visages de l'identité professionnelle	57
Bonheur professionnel et problèmes d'identité	59
Questions pour devenir coachs	60
6. QUI PEUT QUOI ?	
(LE POUVOIR EN COACHING)	63
Rencontre au Wagram	63
« Pouvoir pour » et « pouvoir sur »	64
Analyser les relations de pouvoir	68
La répartition des pouvoirs en situation de coaching	69
La déontologie : réguler le jeu des pouvoirs	74
Une déontologie au quotidien	76
Faire face à un problème déontologique	81

Partie 2 – Les fondamentaux

7. SEPT FONDAMENTAUX	89
Une partie délicate	89
« Mes » fondamentaux ou « les » fondamentaux ?	90

L'attitude d'aide	93
Consensus sur les fondamentaux	95
8. PREMIER FONDAMENTAL : L'ANALYSE DE LA DEMANDE	97
En fin de compte, qu'est-ce qu'« il » veut ?	97
Pourquoi l'identification de la demande est-elle un fondamental ?	98
Procédures d'identification de la demande : RPBD	101
9. DEUXIÈME FONDAMENTAL : CONTRATS	117
Le triple contrat	117
Le contrat d'affaires et le business de coaching	118
Le contrat relationnel	123
Le contrat triangulaire	124
Les enjeux secrets	125
10. TROISIÈME FONDAMENTAL : DIAGNOSTIC	129
Les interventions d'un professionnel	129
Comment poser un diagnostic ?	131
Mettre en boîte le client ?	133
Qu'est-ce qu'une personnalité ?	134
Les quatre « I » qui sculptent nos personnalités	137
Les personnages du schéma d'identité	138
Maîtriser une théorie de personnalité, un fondamental	144
Faut-il partager le diagnostic avec le client ?	145
Les principales théories de la personnalité	146
Les approches psychologiques qui ne se réfèrent pas à une théorie de la personnalité	158
Choisir un référent	162
11. QUATRIÈME FONDAMENTAL : CADRE DE RÉFÉRENCE	165
Tout a été dit, ou presque	165
Cadre de référence	166
Interventionnisme et non-interventionnisme en coaching	168
Trois modèles pour utiliser le cadre en coaching	169
12. CINQUIÈME FONDAMENTAL : PROCESSUS, CONTENU ET SENS	175
Trois compagnons	175
Le contenu	178
Les processus	178
Le sens	186
Coaching de sens : cohérence et amour	193
Mr et Ms Coach, danseurs	197
13. SIXIÈME FONDAMENTAL : CHANGEMENTS ET DEUILS	199
On ne peut pas ne pas changer	199
Freud, Descartes, Rogers et Erickson	201
Coach ou client : qui détient le levier du changement ?	205
Changer, un ou deux ?	207
Bilan du changement	214
Deuils	216
14. SEPTIÈME FONDAMENTAL : TRANSFERT ET AUTONOMIE	225
Un mariage	225
Pourquoi nous écoutent-ils ?	226
Une histoire de transfert	227
Qu'est-ce que le transfert ?	229
Attitudes face au transfert	229

Le coach supposé savoir et le coach sachant	230
Le contre-transfert	231
Transfert et autonomie	232
L'usage du transfert en coaching	234
15. INTERVENTIONS DE COACHING ET FICHES RÉCAPITULATIVES	237
Opérations de coaching	237
Fiches récapitulatives d'un coaching	246

Partie 3 – Pratique de théories

16. COACHING CENTRÉ SUR LA PERSONNE	251
Qui demande un coaching centré sur la personne ?	251
Une fausse limite : la frontière thérapeutique	254
La boîte à outils de l'atelier d'un coach (partie « personnalités »)	258
Coacher la personne d'un client	259
Un exemple de coaching de personnalités	265
17. COACHING CENTRÉ SUR LA RELATION	269
Spécificité du coaching centré sur la relation	269
L'atelier relationnel d'un coach	271
Coacher sur les relations	273
18. COACHING DE MANAGERS	279
Panique au laboratoire	280
Consultant ou coach ?	282
Le coaching centré sur le management	283
Qu'est-ce qu'un groupe ?	287
Une boîte à outils de coach de managers	289
L'atelier d'un coach de managers	308
Le coaching d'équipe	310
19. COACHING DE DIRIGEANTS	313
Un coaching très facile et très difficile	313
Accompagner un dirigeant	314
Coacher un dirigeant, summum du métier ?	316
Aider un dirigeant à mieux vivre son identité professionnelle	317
Une méthode de diagnostic et d'intervention auprès des dirigeants	325
Le dirigeant et son coach	355
20. SUPERVISION ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	357
La supervision	358
La santé psychologique du coach	360
21. LA DERNIÈRE LETTRE	365

Partie 4 – La personne du coach

22. JOURNAL DE PRINTEMPS	369
12 mars : un taureau me broie la main	369
13 mars : ouverture d'un journal	371
10 avril : une nouvelle école ?	371
15 avril : suis-je fait pour ce métier ?	372
23 avril : la promenade	372
7 mai : un piège pour les seniors	373
18 mai : le coaching « américain »	374

3 juin : avant tout, traiter le problème du client	376
13 juin : coach par réparation ?	378
17 juin : art et coaching	378
19 juin : du temps pour devenir coach	381
20 juin : jeux psychologiques	382
23. JOURNAL D'ÉTÉ	385
3 juillet : une déontologie de terrain	385
6 juillet : distance et espace	386
8 juillet : déontologie	386
17 juillet : le génie	387
13 août : transfert	389
26 août : décision	390
4 septembre : un corps de rêve	390
8 septembre : prérequis pour s'engager dans le métier	391
16 septembre : le client parfait	391
18 septembre : estime de soi (1)	393
19 septembre : baptême	393
20 septembre : estime de soi (2)	394
24. JOURNAL D'AUTOMNE	397
4 octobre : le journal féminin	397
14 octobre matin : avec les types de personnalité	398
14 octobre après-midi : sans les types de personnalité	399
15 octobre : contrainte de temps	399
17 octobre : la fête et le T-shirt	400
2 novembre : la posture professionnelle	401
12 novembre : le dentiste	402
14 novembre : la huitième compétence fondamentale	403
4 décembre : conférence sur la posture de coach – la parité	403
8 décembre : spécificité du coach en entreprise (1)	404
9 décembre : spécificité du coach en entreprise (2)	405
12 décembre : coaching et thérapie (1)	406
13 décembre : coaching et thérapie (2)	406
18 décembre : reconnaissance	406
20 décembre : feed-back	407
25. JOURNAL D'HIVER	409
6 janvier : le corbeau	409
6 janvier : la condition humaine	410
12 janvier : c'est ma faute, c'est ma faute... ..	411
8 janvier : que choisir comme formation ?	411
11 janvier : une âme triste	416
12 janvier : serait-il un bon coach ?	416
19 janvier : l'argent	417
23 janvier : la tentation de toute-puissance	417
19 février : faut-il une thérapie ?	420
3 mars : développement personnel en groupe	428
12 mars : prendre soin de soi	429
21 mars : nouveau printemps	430
ANNEXES	433
INDEX	455



ADRESSE AUX LECTEURS

Une histoire de coaching : la vôtre - Quelques-unes de vos questions - Pourquoi faites-vous un coaching ? - FAQ : coût, durée, etc. - Comment se déroule un coaching ? - Deux préjugés à écarter - Quatre méfiances louables - Trois illusions à perdre - Votre coach est-il un bon professionnel ? - Adresse aux confrères - Les quatre composantes du métier de coach.

CHERS CLIENTS, MADAME, MADEMOISELLE, MONSIEUR

Il était une autre fois un homme (ou une femme) qui envisageait de suivre un coaching[■].

Ou encore... : il était une fois un autre homme (ou une autre femme) qui avait vaguement entendu parler du coaching...

À moins que, enfin... : il était une fois un homme (ou femme) que son entreprise avait prié(e) plus ou moins fermement de faire un coaching.

Cet homme, cette femme, c'est vous. Et vos grandes questions sont :

- « Le coaching, qu'est-ce que c'est ? »
- « À quoi cela sert-il ? »
- « Combien de temps cela prend-il ? »
- « Combien cela coûte-t-il ? »

Comme beaucoup de francophiles, je trouve les néologismes de coach, coaché et coaching assez barbares. Il serait préférable d'utiliser un mot français, mais notre culture est ainsi faite qu'elle révere plus les innovations à consonance anglo-saxonne que les néologismes français. Pour limiter la casse linguistique, j'utiliserai le plus possible le mot de « client » en lieu et place de « coaché ».

Bref, vous vous demandez dans quelle aventure vous vous embarquez. Dès que vous aurez pris la décision d'avoir recours au coaching, une autre question surgira : « Qui est le coach avec lequel je vais travailler ? »

Ce livre vous apportera des réponses, beaucoup plus qu'il ne vous en faut. Il est en effet destiné aux coachs chevronnés, à ceux qui souhaitent le devenir ainsi qu'aux DRH ou hiérarchies d'entreprise qui prescrivent des coachings. Mais comme j'imagine que vous n'aurez pas forcément le goût ni le temps de vous plonger dans les subtilités de ce (nouveau) métier, j'ai rédigé pour vous ces premiers paragraphes en forme de synthèse.

Le coaching, qu'est-ce que c'est ? À quoi cela sert-il ?

Il y a plusieurs types de coaching, et de multiples définitions qui donnent lieu à des débats passionnés au sein de la profession naissante. La distinction la plus fréquente consiste à restreindre le coaching à l'accompagnement d'une personne dans son contexte professionnel ou à l'étendre au contraire à l'ensemble de la vie personnelle, relationnelle, etc. Dans le cas du coaching en milieu professionnel, une distinction secondaire consiste à considérer le coaching comme l'accompagnement d'un salarié quel que soit son niveau hiérarchique ou à se restreindre à celui des managers et dirigeants. Ce livre parlera abondamment de ces diverses perceptions du coaching.

Voir le chapitre 2.

Voici une définition provisoire : c'est une série d'entretiens individuels entre vous-même et un tiers extérieur dont c'est le métier (le coach). Ces entretiens ont pour but de vous aider à atteindre vos objectifs et à réussir votre vie personnelle ou professionnelle en trouvant vous-même vos propres solutions.

Prenons quelques exemples de situations pour lesquelles un client a recours à un coaching.

On trouve d'abord une série de questions, problèmes ou projets liés à la **personne** comme :

- « Pourquoi ne suis-je plus motivé ? »
- « J'ai envie de changer de métier. »

- « Je voudrais changer d'entreprise. »
- « Je fais le vide autour de moi. »
- « Je manque de temps. »
- « J'ai du mal à être la seule nana au milieu de tous ces mecs (sic). »

Ce premier type de coaching a pour but de vous aider à développer votre potentiel et à atteindre vos objectifs. Le coach vous accompagne dans votre réussite.

Viennent ensuite des problèmes portant sur les **relations** :

- « Mon collaborateur dysfonctionne (râle tout le temps, ne rend pas compte, ne fait rien, n'est plus motivé...). »
- « Mon collègue me fait la gueule. »
- « Mon patron est odieux, pervers, persécuteur, etc. »
- « Je ne peux pas supporter Monsieur X. »
- « Avec Mademoiselle Y., ça va mal finir. »

Ici, le problème est différent. Le coach va bien sûr regarder avec vous quelle est la part du problème liée à votre personnalité, mais il vous aidera aussi à voir en quoi c'est la relation elle-même qui souffre et ce que vous pouvez faire pour l'améliorer.

Troisième cas : vous êtes **manager**. La nature des problèmes que vous pouvez traiter en coaching change encore, car elle est liée à l'exercice de vos responsabilités :

- « On perd du temps en parlote. »
- « Les réunions de mon comité de direction sont mortellement inefficaces. »
- « Mes collaborateurs travaillent chacun dans leur coin. »
- « Mon équipe ne cesse de vanter les louanges de mon prédécesseur. »
- « Je ne sais pas ce que font mes gens ni où ils sont. »
- « Un sale climat s'est installé dans mon comité de direction, les gens se tirent dans les pattes. »

Le coach vous permet alors de mieux comprendre les phénomènes de groupe et vous accompagne dans la recherche d'options de management.

Peut-être avez-vous enfin des responsabilités de **dirigeant**. Vous faites face à des problèmes comme ceux-ci :

- « Un concurrent vient de sortir un nouveau produit qui menace notre existence. »
- « Mes services fonctionnels ronronnent. »

- « Je risque de déposer le bilan dans quinze jours. »
- « Notre organigramme est obsolète. »
- « Nous sommes absorbés par le groupe Z. »
- « J'ai pris mon adjoint en flagrant délit de magouille. »

Dans cette dernière dimension, le coach vous aide à mieux vivre et exercer vos responsabilités de dirigeant.

Ces quatre facettes du coaching ne sont pas exclusives l'une de l'autre, mais requièrent de la part de votre coach des compétences différentes.

Quelle que soit la nature de votre coaching, le rôle du coach est de vous aider d'abord à clarifier votre problème ou votre projet, puis à rechercher les solutions qui vous conviennent. Grâce à la relation privilégiée qu'il noue avec vous, grâce à son recul et au miroir qu'il vous offre, grâce enfin à des compétences professionnelles qui font l'objet de ce livre, le coach vous permet d'aller plus efficacement et rapidement là vous voulez aller.

Combien de temps faut-il ? Comment cela se passe-t-il ?

■ Combien de temps dure un coaching ?

Il ne devrait pas y avoir de réponse standard en la matière, mais la banalisation du coaching et les contraintes budgétaires des grandes entreprises les orientent actuellement en France vers une durée moyenne de 15 à 20 heures réparties sur trois mois à un an. Cette durée est adaptée à certaines problématiques, mais trop courte pour d'autres. Ainsi, changer complètement d'orientation professionnelle demande un coaching d'un à trois ans alors qu'il suffit parfois d'une seule séance pour aider un client à prendre une décision.

Vous et votre coach devez aborder cette question au début de l'intervention pour ne pas avoir de mauvaise surprise par la suite et un coach professionnel peut vous indiquer ce qu'il est réaliste de faire dans le laps de temps imparti. 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.

■ Quelle est la durée des séances ?

Les entretiens durent habituellement d'une à trois heures, exceptionnellement une journée.

■ Quelle est la fréquence des entretiens ?

Là encore, elle est très variable. Cela peut aller de toutes les semaines en cas d'urgence à une fois par mois, rarement moins.

■ Où a lieu le coaching ?

Plusieurs options sont possibles : l'entreprise, le cabinet du coach ou un lieu neutre. L'endroit où se déroule le coaching a son importance, surtout si vous êtes pressé(e) par le temps et vous demandez comment vous allez caser les séances de coaching dans votre agenda surchargé. Votre coach a souvent les mêmes problèmes, sauf s'il débute. Vous pouvez accepter le lieu défini par votre coach, essayer d'imposer le vôtre, ou négocier.

■ Comment se déroule un coaching ?

Tout dépend des accords qui se mettent en place au départ entre vous-même, le coach et votre entreprise. Le coach mène ensuite l'intervention avec son propre savoir-faire. Il s'agit parfois de vous apporter en urgence une aide immédiate, mais le plus souvent de vous amener à prendre conscience de vos propres freins, de vos ressources inexplorées et d'être ainsi plus conscient des conséquences de vos décisions. Bien évidemment, le coach n'est pas là pour prendre celles-ci à votre place.

■ Combien coûte le coaching ?

Le prix de l'heure facturée à l'entreprise se situe couramment entre 200 euros et 350 euros, parfois le double pour des coachings exceptionnels ou des coaches réputés. Si vous voulez vous offrir les services d'un coach à titre privé, le prix est voisin de celui des thérapeutes : 60 euros à 100 euros. La Fédération internationale de coaching (ICF), qui est l'organisation professionnelle la plus représentative aux États-Unis, parle de 100 dollars à 150 dollars par heure pour les coachings privés, ce qui est un peu plus élevé.

Pourquoi se faire coacher ? La **grande mode** du coaching

Ce paragraphe reprend de nombreux éléments d'un article écrit en 1999 pour *La Jaune et la Rouge*, revue des anciens élèves de l'École polytechnique.

Le coaching[■] n'existait pas il y a vingt-cinq ans. Pourquoi y avoir recours maintenant ?

Entreprendre un coaching n'est évidemment pas la seule façon d'avancer dans vos problèmes ou projets. Vous faire accompagner par un coach deviendrait-il une sorte d'obligation sociale, parce que « tout le monde a maintenant un coach » ou bien parce que « mon entreprise m'y oblige » ?

Les choses ont beaucoup changé en quelques années. Du côté des entreprises, ce type d'accompagnement avait en effet été longtemps considéré avec méfiance ou amusement. Il acquiert peu à peu droit de cité et le début des années 2000 a marqué à cet égard en France une grande éclosion du coaching qui avait été pressentie par de rares précurseurs il y a dix ans.

Car il n'y a pas si longtemps encore, en entreprise, se voir proposer un coaching pouvait être considéré comme un mauvais signe. Beaucoup d'entreprises considéraient qu'il s'agissait de l'ultime

Pour ne citer que quelques clients de l'auteur : Renault, EDF, la SNCF, la DGA.

Les grandes entreprises ont aussi recours à des coachs « internes ».

moyen pour traiter les difficultés psychologiques de salariés que l'on estimait par ailleurs compétents, mais vis-à-vis desquelles le management traditionnel s'était cassé les dents. Désormais les grandes sociétés[■] semblent décidées à faire aussi appel à des professionnels externes[■] pour offrir à leurs cadres à haut potentiel un accompagnement personnalisé, malgré le coût élevé de l'opération. Cette évolution a connu un essor spectaculaire depuis l'an 2000.

La notion de coaching elle-même s'est étendue au grand public et peut-être songez-vous à vous adresser à un coach privé pour parvenir « là où vous voulez parvenir » ou simplement « aller mieux », en imaginant que recourir à un coach sera moins difficile et plus rapide que de vous adresser à un thérapeute. C'est la tendance actuelle du coaching aux États-Unis. Selon la Fédération internationale de coaching, citée plus haut, les gens ont recours au coaching parce qu'ils veulent « plus » : *People hire a coach because they want more, they want to grow, they want it easier. It's as simple as that. Coaches help*

a client get all three. Quickly[■]. Le chapitre 3 traitera de ce type particulier de coaching de réalisation de soi qui se répand en France et que l'on appelle parfois « live coaching ».

La nouvelle demande de coaching, si intéressante soit-elle sur le fond, est pourtant lourde de risques car l'offre ne suit pas vraiment. Vous risquez donc de vous retrouver entre les mains de soi-disant professionnels qui ne disposent pas de l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de ce nouveau métier ou ne l'exercent que par intérêt mercantile.

« Les gens ont recours au coaching parce qu'ils veulent plus, ils veulent grandir et ceci, de façon plus facile. C'est aussi simple que cela. Un coach aide les gens dans les trois domaines. Rapidement. »

Avoir recours au coaching : préjugés, méfiance et illusions

Recourir au coaching ? Pourquoi pas si cela peut m'aider ? Mais avant de commencer, quels sont les préjugés à écarter, les illusions à perdre et les méfiances légitimes ?

■ Deux préjugés

- Votre premier préjugé pourrait être de croire qu'avoir recours au coaching, c'est être faible. Cette idée a longtemps été partagée en entreprise par de nombreux responsables que l'on entend dire : « Un manager qui se respecte n'a pas besoin d'aide. » Chez les salariés, si le recours au coaching est proposé par l'entreprise, on entendrait : « Si l'entreprise me propose un coaching, c'est que je suis mauvais. » Un dentiste à qui je parlais de ce livre me disait : « Ces trucs-là, c'est pour les gens fragiles. »
- Un autre préjugé serait de considérer que les techniques de coaching appartiennent, comme celles du management, aux sciences « molles » (par opposition aux sciences exactes) et qu'elles sont par conséquent peu crédibles. Cette vision des choses s'observe souvent chez les clients de formation scientifique ou technique, mais beaucoup d'entre eux acceptent de s'en défaire lorsqu'ils découvrent l'étendue et la pertinence des modèles théoriques élaborés depuis trente ans dans le domaine de la psychologie individuelle, de la dynamique des groupes et de la sociologie des organisations.

■ Quatre méfiances

- La première est que l'intervention provoque des dégâts psychologiques. Elle est fondée, car la relation subtile qui s'établit lors du coaching incite fatalement, un peu comme dans une psychanalyse, à accorder beaucoup de poids à ce que dit le coach, soit en le gobant, soit en s'y opposant. Pour vous assurer que votre coach n'est pas un amateur qui joue au « psy », assurez-vous des méthodes qu'il emploie, de sa formation en psychologie, de son expérience et de sa recommandabilité sur le marché.
- La deuxième est de tomber sur un beau parleur qui vous fera faire n'importe quoi. Elle correspond à un risque réel. Mais la professionnalisation du métier depuis dix ans restreint à présent ce risque car les coachs non formés ne passent plus la porte des entreprises. Les certifications sont devenues la règle. Quoi qu'il en soit, précisez les conditions du contrat de coaching, demandez au coach sa déontologie et n'hésitez pas à l'interroger si vous avez l'impression qu'il dérive (un bon professionnel sait gérer ce type d'affrontement entre coach et client).
- Troisième méfiance : que le coaching devienne une thérapie déguisée dans laquelle vous devriez vous dévoiler psychologiquement devant un monsieur ou une dame qui considéreront que vos difficultés viennent uniquement de vous. Or vous appartenez à un milieu qui n'est pas neutre vis-à-vis du problème que vous amenez et votre coach doit donc savoir décoder ce qui s'y passe. Dans le cas du coaching centré sur la vie professionnelle, assurez-vous qu'il connaît le milieu des entreprises et quelle est son expérience du terrain.
- Quatrième méfiance (si vous êtes salarié) : que la confiance que vous êtes prêt(e) à accorder au coach se retourne un jour contre vous. Sans faire de paranoïa, c'est là encore un risque dont il faut se prémunir par des clauses de confidentialité qui doivent se traduire concrètement dans les accords passés entre vous et l'entreprise, entre vous et votre coach, entre votre coach et l'entreprise. Beaucoup de coachs, dans l'intention louable de protéger leur client, disent qu'une confidentialité totale est impérative. « Offrez le coaching aux salariés, disent-ils à l'entreprise, mais n'exigez rien en retour. » Mais l'entreprise qui paie est en droit – sinon en devoir – de dire son mot. La solution est donc de construire au début du coaching un contrat triangulaire[■] qui précise les attentes et responsabilités de l'entreprise, du coach et du client. Ce contrat doit impliquer le management parce qu'il peut

La notion de contrat triangulaire est explicitée au chapitre 9.

aussi avoir tendance à se décharger sur votre coach de ses propres responsabilités.

Si cette question vous préoccupe, parlez-en dès le départ au coach et à votre entreprise, puis faites confiance à votre intuition pour accepter ou refuser le coaching.

■ Trois illusions

- La première serait de croire que le coach va vous apporter des réponses, et vous dire ce qu'il faut que vous fassiez pour résoudre votre problème. En fait, son savoir-faire consistera souvent à vous poser les bonnes questions. C'est donc vous qui travaillerez sur vous-même, en acceptant de vous interroger à partir des questions posées, en reconsidérant vos points de vue sur vous-même, les autres ou votre situation à partir de nouveaux éclairages proposés par le coach. Peut-il aller au-delà et intervenir, conseiller, recommander ? Les avis des professionnels sont partagés sur ce point. Certains pensent qu'il faut en rester à un questionnement permettant au client de découvrir sa solution alors que d'autres estiment que des interventions directes sont parfois déterminantes si elles sont effectuées au bon moment par un coach compétent.
- Une deuxième illusion consiste à s'imaginer que le coaching est une sorte de thérapie payée dans l'entreprise. Si vous êtes dans ce cas, vous ne redoutez pas, comme dans le paragraphe précédent, que le coaching se transforme en thérapie, vous l'espérez ! « Moi qui ai toujours hésité à aller voir un psy, vous dites-vous, je vais enfin pouvoir m'occuper de moi, voir ce qui ne va pas. Et tout ça aux frais de la princesse. » Attention, si le coaching a indéniablement un aspect psychologique, il est tout de même payé par votre entreprise pour que vous soyez plus performant, plus motivé. Elle n'est pas folle : si elle vous offre un coaching, c'est que vous avez un problème qui les préoccupe, ou un potentiel qu'elle veut que vous développiez. Un bon coach clarifie tout cela avec vous et votre entreprise avant de commencer, pour éviter les désillusions de part et d'autre.
- La troisième illusion serait de croire que le coaching va aboutir automatiquement et rapidement à un résultat concret. J'aimerais que ce soit le cas, mais c'est assez rare pour deux raisons : d'abord, la décision de changer vous appartient en dernier ressort (tous les professionnels ont rencontré des cas dans lesquels un client préférerait ne pas changer) ; ensuite, certains types de coaching nécessitent plus de temps que d'autres.

Comment choisir votre coach ?

Supposons que vous vous soyez décidé(e). Vos ultimes questions sont : « Qu'est-ce qu'un professionnel du coaching ? » et : « Comment le choisir ? »

Si c'est votre entreprise qui vous propose un coaching, c'est généralement votre DRH ou un service spécialisé qui aura fait un premier tri de professionnels, à moins qu'ils ne vous demandent si vous connaissez « quelqu'un ». Certaines sociétés vous imposeront un seul coach, libre à vous de le refuser si sa tête ne vous revient pas. D'autres sociétés préfèrent vous faire rencontrer deux ou trois coachs et vous laisser choisir.

Certains d'entre vous sont, en revanche, financeurs directs et ont le choix du coach. C'est le cas si vous êtes le dirigeant de votre entreprise ou prescripteur de coaching (DRH ou hiérarchie). C'est aussi le cas si vous payez vous-même votre coach à titre privé.

Une interrogation normale d'un client apparaît dès le début du coaching et revient de temps en temps au cours de l'intervention : « Mon coach est-il un vrai professionnel ? Est-il un bon coach pour moi ? »

Au-delà du ressenti que vous pouvez avoir ou ne pas avoir avec sa personne, mieux vaut avoir quelques repères.

Qu'est-ce, en effet, qu'un *bon* coach (comme on dit un bon médecin ou un bon plombier) ? La réponse n'est pas facile, même si la profession s'est considérablement structurée depuis l'an 2000. Certains rêvent que, comme pour les médecins ou les avocats, une labellisation nationale ou européenne soit mise sur pied, mais ce n'est pas le cas. Les certifications données par les écoles de coaching sont en outre de valeur très inégale.

Ce livre a justement pour objet de mieux définir quelles sont les compétences d'un coach professionnel. Pour ce qui vous

concerne, vous pouvez poser quelques questions simples à quelqu'un que vous voulez consulter en tant que coach :

La journaliste Paule Pérez écrivait déjà en 2001 dans *Le Monde Initiatives* : « La structuration de la profession n'en est qu'à ses balbutiements et, surtout, on ne sait pas très bien ce que fait le coach. Est-il instauré par ses pairs ou simplement autoproclamé ? Cela conditionne l'évolution d'une profession qui devra se construire un corps professionnel cohérent. » Depuis, le métier s'est considérablement professionnalisé, même si la clarification du savoir-faire commun à tous les coachs reste un grand chantier.

- Que faisiez-vous avant d'être coach ?
- Avez-vous reçu une formation au coaching ?
- Depuis combien de temps en faites-vous ?
- Quelle est la déontologie que vous appliquez ?
- Avez-vous un superviseur ?

S'il hésite sur ces questions ou refuse de vous répondre, renseignez-vous sur son professionnalisme avant de vous engager avec lui.

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

À l'issue de cette synthèse, je vous souhaite un bon coaching. J'ai bien sûr l'espoir que, intéressés par cette ouverture, vous vous plongerez dans la correspondance pédagogique entre l'auteur et un de ses amis d'enfance sur le métier de coach.

CHER(E)S CONFRÈRE(S)/ CONSEUR(S)

Ce livre a pour objet principal ce qu'on appelle le coaching et pour sujet les professionnels qui l'exercent : les coaches. Il existe *grosso modo* deux façons de parler d'un métier.

- La première consiste à se mettre dans la peau d'un parent qui s'entendrait demander par son enfant de six ans une question du genre : « Papa, qu'est-ce que c'est qu'un plombier ? » Le père répondrait simplement : « Mon grand garçon, un plombier est un monsieur qui installe et répare les tuyaux dans une maison. » Parvenir à une synthèse de ce genre est moins facile qu'il n'y paraît. En ce qui concerne le coaching, une mère[■] peut expliquer à sa fille qu'un coach « aide les gens à mieux faire leur métier et y être plus heureux ». Si la maman est américaine, elle dira (en anglais, bien sûr) : « Ma petite fille chérie, un coach aide les gens à réussir leur vie. »
- La seconde façon consiste à prendre le programme d'une bonne école professionnelle et à recenser les savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier. Pour le métier de plombier, on trouvera la métallurgie, la soudure, etc. Pour le coaching, il n'existe aucune norme

L'auteur a alterné les figures parentales pour ne pas faire de jaloux.

officielle, que ce soit en France ou à l'étranger. L'enseignement des écoles se fonde la plupart du temps sur une approche privilégiée du fondateur (souvent en référence à un courant psychologique), beaucoup plus rarement une approche managériale.

Le premier type de discours est suffisant pour quelqu'un qui a juste besoin qu'on répare la fuite d'eau qui inonde sa cave (version plombier) ou d'une aide pour résoudre un problème professionnel lié à sa personnalité et au contexte de son entreprise (version coaching). Il est insuffisant dès que l'on aborde le professionnalisme proprement dit. Hélas, les discours sur le métier de coach s'énoncent souvent sur le premier mode, du moins si l'on s'en tient aux brochures professionnelles ou sites Internet actuellement consacrés au coaching.

L'objectif principal de ce livre est donc de proposer un cadre systématique et cohérent des compétences nécessaires à l'exercice des entretiens de coaching en face à face. Il vise aussi à partager avec les lecteurs quelques modèles qui permettent d'assurer les quatre formes les plus usuelles du coaching citées au début de ce livre dénommées respectivement dans cet ouvrage coaching centré sur la personne, coaching centré sur la relation, coaching de managers et coaching de dirigeants.

Il traite enfin, dans une quatrième partie ajoutée pour la seconde édition, de la personne même du coach.

L'auteur s'est appuyé, pour effectuer cette étude, sur un exercice soutenu du métier de coach depuis plusieurs années. Il s'est également fondé sur l'expérience acquise personnellement durant les dix-sept premières années de sa carrière au sein d'un grand groupe industriel français où il fut directeur de grands projets nationaux et internationaux, puis cadre dirigeant.

Une présentation
de l'auteur se
trouve en annexe 3.

Ce livre est le fruit d'une réflexion systématique sur le métier de coach tel qu'il le pratique, des formations qu'il a dispensées auprès de coaches débutants

et de sa supervision de coaches professionnels. Il est aussi le fruit de nombreuses discussions avec ses collègues. Il est destiné à trois types de lecteurs :

- les coaches chevronnés ;
- ceux qui souhaitent le devenir ;
- les DRH ou hiérarchies d'entreprise qui prescrivent des coachings.

Et maintenant, place à la découverte : coach, qui es-tu ?

Le métier de coach

SYNTHÈSE

1. Comprendre où se situe le PROBLÈME du client dans son contexte professionnel.

C'est le coup d'œil de l'expert.

2. Disposer des compétences pour CONDUIRE un coaching, pendant chaque séance et sur la durée.

C'est le savoir-faire de l'artisan.

3. S'impliquer en tant que PERSONNE.

C'est l'art déployé par le génie personnel du coach.

PARTIE 1

THÉORIE DES PRATIQUES

Première partie de l'ouvrage dans laquelle on verra, en compagnie d'un ami d'enfance, se dessiner les élégantes silhouettes de Mr et Ms Coach avec des habits professionnels taillés sur mesure.

Où l'on découvrira ensuite comment naquit le coaching, les furieuses disputes sur la définition du mot, le pourquoi de la mode des deux côtés de l'Atlantique et un curseur magique se déplaçant sur les quatre crans d'un socle fondamental.

Dans laquelle, enfin, sera disséqué le jeu subtil qui s'établit entre le client, le coach et l'entreprise.



LES MULTIPLES VISAGES DE MR ET MS COACH

Une rencontre à la gare de l'Est - La hantise des coaches : être des besogneux - On fait tous du coaching - Les arnaqueurs du coaching - Mr et Ms Coach ont (presque) toutes les qualités - Le Dr Kersten et le Dr Kô - L'importance pratique des théories - Six critères de professionnalisme pour Mr et Ms Coach - Phidias.

RETROUVAILLES

Note de l'éditeur

Par un hasard de la vie, l'ami de l'auteur François Delivré s'appelle aussi François. Cela peut créer une confusion. Mais un ami est un ami et on ne peut changer son prénom qui fait partie du cœur de son identité personnelle. Et cette amitié de François à François fait aussi partie de l'identité personnelle de l'auteur.

15 novembre

Cher François,

Depuis longtemps, tu me pries de partager avec d'autres ce que je sais du coaching, et la façon dont j'exerce ce métier vers lequel tu envisages de t'orienter. Tu m'avais même demandé il y a un an de créer une école de coaching, me disant que tu en serais le premier élève. J'ai hésité. J'avais, comme l'on dit, d'autres priorités... Car créer une école est une opération très exigeante. Si l'heure vient un jour, je me lancerai avec des confrères dont j'estime le professionnalisme.

Nous en étions donc restés là, nous donnant de temps en temps de nos nouvelles comme nous le faisons depuis bientôt quarante ans, en nous voyant de temps en temps. Mais ton idée faisait son chemin. Mon pas-

Pour, tirer parti des embouteillages parisiens, je griffonne mes idées aux arrêts. Voir Question de temps, de l'auteur.

Afin d'éviter les foudres de mes sympathiques collègues Lise, Lynne, Françoise, Michèle, Anne, Chantal, Nathalie, Francine – mille pardons à celles que je ne cite pas – et suivant les conseils linguistiques de Kris, j'ai alterné systématiquement dans cet ouvrage « Mr Coach » et « Ms Coach ».

sage à la Société Française de Coaching entre 1996 et 1999 avait fait naître chez moi de nombreuses questions sur les compétences fondamentales du métier. Puis les circonstances se sont enchaînées : une école de coaching m'a demandé d'animer un séminaire et, dans la foulée, j'ai été mis en relation avec les Éditions d'Organisation qui cherchaient un auteur spécialisé dans le coaching des managers et des dirigeants. J'ai accepté, commençant à laisser vagabonder mes idées, griffonnant des notes de travail aux feux rouges et rédigeant un premier brouillon sur Mr Coach (ou Ms Coach), professionnel type du coaching.

Et voici qu'il y a quelques jours, nous nous sommes retrouvés à la gare de l'Est pour prendre un verre dans un café. Tu repartais chez toi, en Lorraine. Nous avons parlé de tout, de notre travail, de nos familles, de la vie de tous les jours et de la vie éternelle. Je t'ai fait part de mon projet d'écriture, et tu y as montré un vif intérêt. Peu après nous être quittés, j'ai donc imaginé de mettre en lien ton souhait d'être formé au coaching et mon projet de

livre. Si je parvenais à adopter pour celui-ci une forme de correspondance pédagogique, tu serais heureux et moi aussi.

Je t'envoie donc aujourd'hui le premier chapitre et, si tu en es d'accord, tu recevras les autres au fur et à mesure de leur rédaction. Je te prierai simplement de m'aider en réagissant à ce que j'écris et en me posant toutes les questions qui te viendraient sur le métier.

Je ferai comme si tu ne savais rien, tout en sachant que tu sais déjà beaucoup puisque tu es déjà consultant. Depuis le temps où nous usions nos fonds de culotte au collège Albert de Mun, nous avons en effet suivi des chemins assez semblables. Comme moi, tu as travaillé longtemps en entreprise et, comme toi, je me suis tourné ensuite vers la formation et le conseil. Je connais depuis toujours ta sagesse, ton bon sens, tes qualités d'écoute. Ces dernières te serviront si tu décides d'ajouter à ta palette de consultant en gestion et organisation les compétences d'un véritable coach. Avec cette dernière phrase, j'entre d'ailleurs de plain-pied dans le vif du sujet.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES

Le vif du sujet, le cœur. Car il n'aura pas échappé à ta sagacité que je distingue d'emblée les qualités et les compétences de Mr Coach. Les premières relèvent de son être, de sa personne. Les secondes ont trait aux techniques du métier. Or, dans la profession de coach naissante, certains estiment que celles-ci sont secondaires et qu'il suffit pour bien coacher quelqu'un d'être vraiment soi-même ou, pour le moins, d'avoir une excellente écoute, une grande confiance en soi, de la sagesse, une vision positive de la vie, du bon sens et surtout la conviction profonde que le client peut réussir. Le savoir-faire et la technique, par leur côté besogneux, risquent de gâcher ce fonds personnel et d'obscurcir les choses.

Voir la partie 4 de l'ouvrage.

TOUT LE MONDE PEUT-IL FAIRE DU COACHING ?

Oui : tout le monde peut faire du coaching, et presque tout le monde en a fait un jour ou l'autre. Toute personne est capable d'aider autrui à mieux réussir, à mieux faire son travail par la formation, le conseil, l'aide au coin d'une table de café, ou dans de multiples circonstances de la vie. Toute personne est capable d'aider autrui en ce sens. C'est comme dans la vie de tous les jours : tout le monde peut aider l'autre dans une difficulté physique, psychologique ou relationnelle, MAIS cela ne veut pas dire pour autant qu'il soit médecin ou psychologue. De la même façon, toute personne peut aider une autre dans sa réussite MAIS cela ne signifie pas pour autant qu'elle soit un coach, même si elle agit dans l'esprit du coaching.

L'esprit du coaching, c'est croire qu'il est souvent plus facile et plus rapide pour une personne d'aller là où elle veut aller si elle se fait aider. Pour ne parler que du champ professionnel, coacher une personne permet de l'aider à mieux faire son métier. Tout le monde peut donc faire du coaching selon cet esprit et certaines personnes que je nomme amateurs du coaching, au bon sens du terme, estiment en toute bonne foi qu'il suffit d'avoir cet esprit pour faire du coaching et développer une clientèle. La spécificité de Mr ou Ms Coach, professionnels, ce n'est pas qu'ils interviennent selon l'esprit du coaching (puisque tout un chacun peut le faire), mais qu'ils le fassent selon un contrat explicite et selon un professionnalisme qui justifie qu'ils soient payés en conséquence.

LES ARNAQUEURS DU COACHING

Côté vie privée, le coaching est en effet mis à toutes les sauces. « Comment choisir le bon love coach ? » titrait récemment un journal féminin « branché ». Nous connaissons par cœur le principe du coaching physique (un petit nerveux qui s'occupe de la beauté de nos fesses). Les Américaines, elles, raffolent du coaching alimentaire (une dingue psychorigide qui régente leur frigo). Le coaching amoureux, lui, prévoit qu'une société ou un individu se charge de notre vie affective.

Tous ceux qui se déclarent coachs exercent-ils leur activité selon l'esprit du coaching ? Il serait naïf de nier que d'autres brûlent d'envie d'exercer ce métier pour des raisons moins nobles que celles évoquées ci-dessus. Il serait aveugle d'ignorer que de nombreuses personnes se présentent comme coachs sans maîtriser le métier. Bientôt même, tu verras apparaître des plaques : « Mr Untel, Coach » sur le devant des immeubles ou dans les petites annonces.

Le coaching a en effet le vent en poupe, il est à la mode. On le dit rémunérateur (c'est parfois le cas, mais pas toujours). De plus, tout le monde peut s'intituler coach puisque le label n'est pas déposé. Il est donc tentant pour certains de se lancer dans le métier avec une vague teinture de professionnalisme, en faisant fi de l'acquisition des indispensables compétences. Pour ces personnes, dénigrer la nécessité de maîtriser

des outils est une façon de justifier leur propre manque de professionnalisme. Elles insistent sur les qualités humaines indispensables à l'exercice de ce métier telles que la capacité d'écoute, l'attention à la personne, etc. Elles énoncent des principes généraux souvent pertinents, mais sous le couvercle, il n'y a pas grand-chose. C'est du vent.

Mr AND Ms COACH, SUPERMAN AND SUPERWOMAN

La plupart des ouvrages en français que tu peux lire sur le coaching⁷ parlent longuement des talents dont doit faire preuve un coach :

« *Le coach propose, guide, recommande, avertit, incite, avise, conduit, inspire... Il vivifie, régule, équilibre, stimule, tempère les énergies physiques, psychiques, émotionnelles* » (Jean-Marc Ortega, Coaching).

« *Intelligence, sagesse, sang-froid dans l'adversité, honnêteté et sens éthique, intériorité, capacité de lire les messages de l'inconscient, contact relationnel, anticipation et préparation à l'action... Les coaches de valeur sont des hommes intelligents, réfléchis, stratèges, bon communicants et qui s'appuient sur des connaissances générales, culturelles et historiques étendues* » (Chantal Higy-Lang et Charles Gellmann, Le Coaching).

« *Facilitateur de la réflexion, stimulateur, soutien, critique intime, témoin des évolutions externes, transmetteur, etc.* » (Olivier Devillard, Coacher).

« *A personal coach does just what an athletic coach or music teacher does, only in a more complete and bigger way. A coach challenges you and takes the time to find out what winning in life means to you. A coach is your partner in living the life you know you can accomplish, personally and professionally* » (Fédération internationale du coaching).

Le lecteur trouvera une liste de ces ouvrages dans une bibliographie en annexe du livre.

« Un coach fait ce que fait un coach d'athlètes ou un professeur de musique, mais d'une façon plus complète et plus vaste. Un coach vous pousse à et prend le temps de trouver avec vous ce que gagner signifie pour vous. Un coach est un partenaire dans l'accomplissement de votre vie telle que vous la souhaitez, personnellement et professionnellement. »

Comment s'étonner que tant de personnes rêvent d'embrasser cette profession si valorisante pour l'ego !

Ne pense pourtant pas que je nie ou rabaisse l'importance de la personnalité même de Mr Coach et Ms Coach ! Elle reste, en définitive, le meilleur des outils propres à aider le client dans sa démarche.

Face à un directeur général, un coach de dirigeants aura-t-il par exemple suffisamment de puissance personnelle pour se permettre de dire : « Je ne comprends rien à votre question » et, cinq minutes après, de le mettre en garde avec vigueur en disant : « Ne faites pas cela,

Cette adresse du coach à son client devrait provoquer maints lecteurs puisque, contrairement à ce qui se dit souvent dans la profession, le coach y prend position. Le débat sur l'interventionnisme ou le non-interventionnisme en coaching se trouve au chapitre 12.

Voir la quatrième partie.

vous allez droit au mur[■] » ? Insister sur la dimension personnelle du coach, donc, mille fois oui ![■] Mais des visions idéalisées de cette dimension peuvent empêcher d'aborder avec lucidité la question des compétences d'un coach, de sa technique.

Ceux qui disent que la technique est secondaire ont en définitive raison, de même qu'aurait raison un médecin qui affirmerait : « Le plus important dans l'exercice de la médecine n'est pas de savoir effectuer un diagnostic médical, mais de guérir le malade. » Mais que dirais-tu d'un médecin qui ne saurait pas diagnostiquer une méningite et donner l'antibiotique adéquat à ton enfant, ou d'un plombier qui ne saurait

pas repérer où se trouve ce qui bouche ton évier ? Peux-tu te replonger dans ce livre qui a enchanté notre adolescence : *Les Mains du miracle*. Joseph Kessel y raconte l'histoire singulière du Dr Kersten, ce masseur qui soigna Himmler et, par son influence, permit de sauver des milliers de vies. Au début du livre, le jeune Kersten rencontre son maître, le Dr Kô, un Tibétain.

HISTOIRE

Le médecin lama interrogeait sans répit l'étudiant. Il voulait tout savoir de lui : les origines, le caractère, les études et surtout ce que lui avaient enseigné ses maîtres en massage à Helsinki.

– Parfait, parfait, dit enfin le Dr Kô. Je n'habite pas loin. Allons bavarder encore un peu chez moi.

Quand ils furent dans l'appartement, le Dr Kô se déshabilla très vite, s'étendit sur un divan et demanda à Kersten :

– Voulez-vous me montrer votre science ?

Jamais le jeune homme ne s'appliqua autant pour pétrir ce corps léger, jaunâtre, fragile et desséché. Quand il se redressa, il était très satisfait de lui-même.

– Mon jeune ami, dit le Dr Kô en se redressant, vous ne savez rien, absolument rien... mais vous êtes le disciple que j'attends depuis trente ans.

Dans tout professionnalisme, l'excellence relève d'un art qui transcende la technique. Mais pour devenir un artiste du coaching, il faut

d'abord accepter d'être un professionnel, c'est-à-dire de maîtriser un certain nombre de techniques, d'outils, de concepts puis, seulement après, de les oublier.

L'oubli des techniques que l'on maîtrise consciemment conduit à l'art, cette façon dont un professionnel joue avec intelligence des situations, en sachant par instinct, grâce à l'expérience, dans quel cas il faut intervenir et dans quels autres il vaut mieux ne rien faire.

Une maxime de Kurt Lewin dit :

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une solide théorie. »

Une autre affirme :

« La maîtrise de la technique, c'est la libération du génie. »

La notion de « génie » est traitée en partie 4.

Enfin, tu m'as toi-même énoncé récemment un dernier précepte :

« Le travail sans génie est peu de chose, le génie sans travail n'est rien. »

L'acceptation du côté technique du métier est un fondement de tout professionnalisme et, pour le sujet qui nous concerne, celui du coaching. Bien des personnes en recherche d'un métier valorisant veulent faire du coaching « tout de suite », en faisant fi de la durée d'apprentissage et de l'humilité indispensable à l'apprenti. C'est grave, car la matière du coaching n'est pas un objet industriel ou artisanal, mais une personne humaine.

Un coach professionnel est lucide sur la nature et la qualité des outils qu'il maîtrise pour faire son diagnostic et intervenir auprès de son client, ainsi que de ceux qu'il ne maîtrise pas. Certains des outils théoriquement meilleurs dans des contextes spécifiques deviennent inopérants simplement parce que le coach ne les maîtrise pas. J'imagine que tu vas en sourire, mais mon côté ingénieur tenterait bien une formule bâtarde du genre :

$$E = P * M$$

Dans laquelle E serait l'efficacité du coaching, P la pertinence théorique de l'outil ou du concept utilisé et M le degré de maîtrise qu'en a le coach. Lorsque le coach a un M faible, il vaut mieux qu'il s'abstienne d'utiliser l'outil ou la technique en question. Pour bien montrer l'importance des qualités du coach, tu peux compléter même la formule comme suit :

$$E = P * M * C$$

dans laquelle C est le coach lui-même.

Un dernier mot. Je ne me sens pas très novateur en insistant sur la nécessaire complémentarité de l'art et de la technique, mais le conti-

Je remercie Véronique, ma gentille filleule agrégée de lettres classiques, pour cette précision.

nuateur d'une longue tradition. Tu connais le grec et sais qu'ils n'avaient qu'un seul mot pour nommer un professionnel : *technikos*, qui signifiait tout à la fois et selon les cas « technicien », « artiste » et « artisan »[■]. Phidias, le prodigieux sculpteur grec Phidias, était un *technikos*.

LES COACHS PROFESSIONNELS

J'ai commencé à réfléchir aux critères de professionnalisme lors de ma formation initiale chez Vincent Lenhardt en 1992, puis y suis revenu lors de mon passage à la Société Française de Coaching dont j'ai été, tu le sais, l'un des membres fondateurs. Je suis satisfait de savoir que les six critères que tu vas lire correspondent *grosso modo* à ceux de beaucoup de mes confrères et aussi de grandes entreprises qui se sont intéressées à la question.

Voir la conférence de l'auteur sur la légitimité du coach et du coaching, accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Un coach professionnel[■] :

- a reçu une formation générale de coach et, mieux, dispose d'une expérience de ce métier. Mon ambition est de proposer dans ce livre un socle solide des compétences fondamentales du métier de coach ;
- dispose d'une déontologie, l'affiche et la respecte ;
- a fait un important travail thérapeutique afin de connaître ses zones d'ombre et empêcher qu'elles ne viennent perturber son travail avec ses clients ;
- a recours régulièrement à un superviseur pour traiter les difficultés personnelles auxquelles pourrait le renvoyer son travail avec des clients, et pour accroître son professionnalisme ;
- sait poser un diagnostic sur le client et, si nécessaire, sur son entreprise. Pour cela, le coach professionnel maîtrise au moins une approche de base en psychologie (AT[■], PNL[■]...) et dispose de référents théoriques pour analyser les groupes et les entreprises, surtout s'il est coach de managers ou de dirigeants ;

AT : Analyse Transactionnelle.
PNL : programmation neurolinguistique.

- dispose enfin d'une culture générale du métier de coach : connaissance du monde de l'entreprise, lectures d'ouvrages spécialisés ou de journaux, ouverture à d'autres référents que les siens, participations à des congrès et formations personnelles, contacts avec des confrères, information sur l'actualité de la profession.

J'ai enfin retenu d'un confrère avec qui j'ai fait mes premières armes dans le métier que les trois grandes qualités d'un coach étaient d'être « sincère, crédible et cool ». Il rappelle souvent qu'on reconnaît un bon coach non pas à ce qu'il sait faire avec un client, mais à ce qu'il sait ce qu'il ne faut pas faire, les erreurs à éviter.

François Souweine

CONTENU ET FORME DU LIVRE

Le fil rouge de ce livre sera donc d'explorer d'une façon méthodique les compétences de Mr et Ms Coach.

Quel est le plan de travail que j'imagine pour ce livre, et quelle en sera la structure ?

Tu trouveras d'abord dans cette première partie intitulée « Théorie des pratiques » des thèmes transversaux qui permettront de donner du sens à l'ouvrage et de parler du passage difficile que tu vivras si tu décides de pratiquer ce métier :

- les définitions du coaching ;
- l'identité professionnelle d'un coach ;
- un aperçu de l'histoire ;
- la notion de curseur du coaching qui permet de différencier les différents types d'intervention ;
- les relations de pouvoir en coaching où il sera question des rapports de force entre les acteurs principaux : le client, l'entreprise et le coach, ainsi que de la façon dont ils peuvent s'en servir en positif ou en négatif.

Une deuxième partie sera consacrée aux fondamentaux du coaching. Ils décriront les compétences théoriques et pratiques sans lesquelles j'estime difficile – voire dangereux – d'exercer le métier.

Une quatrième partie, ajoutée pour la seconde édition, traite de la personne du coach.

Ce livre parlera de « positif » et de « négatif ». Il y a évidemment dans ces termes le reflet de mon idéologie personnelle sur la question. Par « positif », on entendra tout ce qui contribue à la croissance de chaque homme et donc de l'humanité. Par « négatif » on entendra tout ce qui nous ramène à la lourdeur personnelle ou relationnelle, les blessures, et en définitive la mort physique, psychologique ou spirituelle.

Une troisième partie pourrait être composée d'un ensemble d'apports sur quatre grands types de coaching : coaching centré sur la personne, coaching centré sur la relation, coaching de managers, coaching de dirigeants. Je ne prétends pas t'y présenter l'ensemble des pratiques du coaching, mais plutôt témoigner, et je l'appellerai « pratique des théories ». Je dois l'avouer d'entrée de jeu, toi qui me prends parfois pour une grosse tête : je n'utilise ni les niveaux logiques de Dilts, ni la *Gestalt*, ni les métaprogrammes. Mais j'utilise fréquemment certains modèles et méthodes d'intervention et je souhaite les partager avec toi. Car, si les modèles ne sont que les modèles, si les théories ne sont que des cartes et que « la carte n'est pas le territoire » et si, enfin, la tentation est grande de confondre l'un avec l'autre, il n'en reste pas moins que disposer d'une bonne carte pour s'orienter, c'est drôlement commode.

J'attaque tout de suite la rédaction du chapitre suivant consacré aux contours du métier de coach et conclus cette ouverture par un premier jeu de questions-invitations destiné à ceux qui liront ce livre à ta suite.

À bientôt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

Faire un état de vos compétences en remplissant le tableau de l'annexe 1.

Recommandation aux prescripteurs

Demandez à un coach d'expliquer en cinq minutes un concept qu'il dit maîtriser. Évaluez le coach selon la clarté et l'aspect pragmatique de sa présentation ainsi que la connaissance de l'entreprise qu'elle révèle.

Question aux coachs confirmés

Si vous deviez donner à un coach débutant trois conseils pour bien exercer le métier, que diriez-vous ?



QU'EST-CE QUE LE COACHING ?

Une définition, faute de mieux - Des définitions à la pelle - Définir, c'est exister - Grimpons la pyramide - La saga du coaching français
- Un fourre-tout de la relation d'aide ? - Le coaching, nouvelle utopie mobilisatrice - Zorro coach - Coaching de sexe et autres.

10 décembre

Bien cher François,

J'ai trouvé il y a quelques jours ton message sur mon répondeur, m'annonçant que tu étais d'accord pour notre association pédagogique-épistolaire. Je m'en réjouis et attends avec impatience notre prochaine rencontre pour recevoir ton premier écho. À vrai dire, ce manuscrit est resté en plan depuis plusieurs semaines, car les demandes d'intervention en entreprise se font nombreuses en fin d'année. Je commence donc sans plus attendre le corps même du livre avec ce premier chapitre qui débutera par deux questions générales :

- Qu'est-ce que le coaching ?
- Pourquoi le coaching est-il tant à la mode et quelle est son histoire ?

Eh bien ! Commençons par la définition du coaching. Autant te prévenir : tu vas être déçu !

DÉFINITIONS DU COACHING

Comment définir le coaching ? Faute de mieux pour l'instant, je te prie de repartir de la définition donnée dans l'adresse aux clients que je t'ai envoyée[■] : une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle.

Le premier chapitre de ce livre.

Aider une personne... fort bien ! Mais quelle est alors la spécificité du coaching, ce qui le distingue des autres métiers de relation d'aide ? La réponse, assez universelle sous tous les cieux du coaching professionnel, réside dans le fait que le « client » trouve lui-même ses solutions grâce au coach. D'où une seconde définition inspirée de la maïeutique socratique : « **Le coaching est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions.** » Elle a l'immense mérite de distinguer clairement le coaching du conseil.

Voir la conférence « Socrate, Jaquotot, la maïeutique et coaching », accessible par les « Bonus » en fin de l'ouvrage.

La plupart du temps, le coaching est payé par l'entreprise, mais certaines personnes y ont recours à titre individuel et l'assument financièrement. Dans quelques entreprises, on a aussi recours à des coachs internes, la notion de « tiers » mentionnée plus haut devenant de plus en plus floue au fur et à mesure que coach et client ont des liens opérationnels de plus en plus étroits.

« Faute de mieux », t'ai-je dit pour te donner ma définition du coaching. Tu le vois, je tourne autour du pot car il serait facile de céder aux sirènes du dogmatisme qui font des ravages dans la naissante profession de coach. Bien sûr, les compétitions pour définir ce qu'est exactement le métier ont toujours existé dans toutes les professions, mais elles s'exacerbent lors de l'apparition de métiers nouveaux pour lesquels il y a des réputations à prendre. Imaginons par exemple les sordides disputes au sein d'une association (naissante) de coupeurs de cheveux en quatre sur la définition précise d'un vrai coupeur de cheveux en quatre :

« Couper les cheveux en quatre, dit le premier, c'est avant tout manifester sa ténacité face aux détails qui dérangent, mais qui sont la clef de tous les problèmes.

– Cher collègue et néanmoins ami, rétorque l'autre, il manque quelque chose à votre définition. Car couper les cheveux en quatre, c'est avant tout un esprit de résistance à l'effondrement des repères qui secoue notre monde moderne depuis la fin des grandes utopies mobilisatrices. »

Allons donc voir ailleurs pour tenter de préciser ce qu'est le coaching. Je me suis appuyé sur une bibliographie assez complète et tu peux aussi rendre visite à un site Internet (www.mediat-coaching.com) qui a répertorié des définitions de façon assez exhaustive.

« *Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte,*

moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie » (Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch, Le Manager-coach).

« Quel est l'objectif du coaching ? Faire accompagner, de manière personnalisée, un manager par une personne compétente, un coach... Le coach, lui, fait pratiquer un entraînement sur mesure, recherche avec lui, dans les situations de tous les jours, les solutions les plus adaptées pour l'entreprise en tenant compte de sa personnalité » (Pierre Longin, Coachez votre équipe).

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire » (Société française de coaching).

« Le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle » (www.icicoach.com).

« Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur » (John Whitmore, Coaching).

« Coaching is a designed alliance that assists individuals in attaining their professional goals, personal objectives and lifetime dreams as quickly and effortlessly as possible » (Soar Worldwide Coaching).

« The coaching process helps clients both define and achieve professional and personal goals faster and with more ease than would be possible otherwise » (International Coaching Federation : www.coachfederation.org).

« Le coaching est une alliance conçue pour vous accompagner individuellement dans l'atteinte de vos objectifs professionnels et personnels ainsi que de vos rêves de vie, aussi vite et facilement que possible. »

« Le processus de coaching aide le client à définir et accomplir ses buts professionnels et personnels plus vite et plus facilement qu'il ne serait possible autrement. » (La Fédération internationale de coaching est l'organisme de coaching le plus représentatif au niveau mondial.

« L'activité de coaching est un accompagnement personnalisé auprès de chefs d'entreprise, de cadres dirigeants ou de professionnels » (Chantal Hily-Lang et Charles Gellman, *Le Coaching*).

La variété des définitions indique l'absence de consensus sur ce qu'est le coaching. L'abondante utilisation de mots généraux tels que potentiel, réussite, changement, etc., montre aussi que les coachs ont de leur métier une vision très large. Les apôtres du coaching diront que c'est une façon louable de donner du sens et de la noblesse au métier. Les cyniques diront que c'est pour ratisser large côté clientèle. Cela montre en tout cas que les coachs sont des professionnels comme les autres, très attentifs à définir leur métier. As-tu remarqué à ce sujet que les gens sont parfois plus sensibles à ce que l'on dit de leur professionnalisme qu'à d'autres attributs identitaires comme le caractère, le physique, les qualités et défauts personnels, etc. ? Témoin, cette altercation entre deux membres d'un comité de direction auprès duquel j'avais été appelé : « Finalement, avait dit un membre à son ennemi juré au sein du comité de direction, vous êtes un bon professionnel... » L'autre se rengorgeait déjà quand le premier avait ajouté : « Oui, un bon professionnel d'il y a trente ans. »

Quelle personne s'intéressant au coaching ne serait donc pas tentée de donner sa définition, espérant qu'elle fera autorité ? Donner sa définition du coaching, c'est exister professionnellement. Moi-même, si j'y réfléchis bien... Et lorsque le sujet vient sur le tapis au cours d'une rencontre entre confrères, lequel d'entre nous n'est pas tenté d'ériger sa définition en dogme afin de montrer sa compétence ? Mais brisons là. Tu comprends maintenant mes réticences à te donner la définition du coaching et mes précautions à ne donner une définition qui ne corresponde qu'à ma seule pratique. J'insiste lourdement et te prie de me corriger fraternellement si je me laissais aller un jour à dire que « ceci est du coaching » ou « ceci n'est pas du coaching » sans faire référence à ma pratique professionnelle.

LA GRANDE MODE DU COACHING DANS LES ENTREPRISES

Abordons maintenant une question que se posent bien des gens à propos du coaching : comment se fait-il qu'il se développe actuellement à ce point ? Une réponse simple, pour les individus du monde occidental s'entend, consisterait à dire que les gens ont désormais plus

la possibilité de s'occuper d'eux-mêmes qu'auparavant, et de réaliser concrètement ce qu'ils veulent vraiment faire dans la vie. Ils ont parfois besoin d'être aidés en ce sens. Mais pourquoi les entreprises ont-elles à ce point emboîté le pas ? Reprenons, pour comprendre le sens de la mode du coaching, la fameuse pyramide établie par Maslow (figure 3.1) il y a plus de cinquante ans.

Elle présente les besoins de l'homme au travail, par ordre successif de prise de conscience avec les diverses sources potentielles de motivation, denrée recherchée au plus haut point par les entreprises puisqu'elle conditionne la façon dont les salariés mettent leur énergie à leur service.



La pyramide de Maslow

Les deux premiers étages correspondent aux besoins matériels et de sécurité. Ils sont satisfaits par la rémunération et les diverses formes d'accompagnement salarial (sécurité de l'emploi, statut, conventions collectives, etc.). Puis vient le besoin d'appartenance qui permet à la personne de se situer socialement du fait de son travail. La satisfaction de ces trois premiers besoins correspond à la période taylorienne (1870-1930) durant laquelle on crut qu'il était possible, en fournissant un salaire, une sécurité et une appartenance à l'entreprise, d'obtenir automatiquement l'adhésion des salariés : « Payez les gens, ils seront motivés. » Bientôt pourtant, les entreprises déchantèrent : l'homme au travail, même payé correctement, ne montrait pas toujours la motivation escomptée.

C'est alors que, à la suite de la célèbre expérience faite par Elton Mayo avec les ouvrières d'Hawthorne en 1930, on prit conscience du quatrième besoin (l'estime, la reconnaissance) : le seul fait de s'intéresser aux personnes contribuait à augmenter leur motivation. De là à

considérer qu'il s'agissait d'un nouveau bouton magique sur lequel il suffisait de jouer, il n'y avait qu'un pas qui fut franchi par l'école dite « des relations humaines », dont les enseignements sont repris depuis lors dans tous les stages de management : « Reconnaissez les gens, et ils seront motivés. » Mais là encore, les entreprises durent sortir de l'illusion : même si la reconnaissance est rentrée dans les mœurs, il s'avère qu'elle ne donne pas automatiquement au salarié l'envie de mettre toute son énergie au service de l'entreprise. Tu sais comme moi que ce n'est pas parce que le manager dit bonjour aux membres de son équipe le matin qu'ils travaillent en chantant tout le jour.

Restait donc le dernier étage de l'accomplissement de soi qui explique l'essor actuel du coaching en entreprise. C'est le besoin le plus profond et le plus fort d'une personne au travail, puisqu'il est directement lié au sens et à la réussite de sa vie. La motivation d'un salarié qui cherche à satisfaire ce besoin peut alors s'accroître notablement et il est naturel que les entreprises s'y intéressent afin que les salariés puissent donner à l'entreprise le meilleur d'eux-mêmes. Pour se réaliser pleinement, les salariés doivent alors explorer les ressorts insoupçonnés de leur personnalité dans une démarche de développement personnel liée à leur métier.

Face à cet enjeu, l'entreprise se heurte à deux problèmes : d'une part, si elle est en mesure de satisfaire les besoins d'ordre inférieur par un management approprié, elle n'a généralement pas les compétences en psychologie qui sont nécessaires pour aider le salarié à explorer cette nouvelle dimension de lui-même ; d'autre part, la démarche doit reposer le plus possible sur l'initiative individuelle du salarié qui veut s'accomplir, et il est intéressant de laisser à celui-ci, grâce à l'intervention d'un tiers extérieur, un espace de parole le plus ouvert possible. C'est alors qu'intervient le coaching dans lequel l'entreprise délègue à un tiers extérieur (le coach) le soin d'aider une personne à explorer sa personnalité à des fins professionnelles.

Vu du côté des entreprises, le coaching tire donc parti de l'envie des personnes de réussir leur vie professionnelle. Les cyniques diront que c'est un moyen sophistiqué que les employeurs ont trouvé pour obtenir encore plus de leur personnel. Les marxistes diront que c'est un stade ultime d'aliénation. Les esprits plus sereins comme le tien feront une confiance raisonnée au salarié et à l'entreprise, en considérant que tout le monde peut y gagner : l'entreprise qui dispose de personnes plus efficaces, et le salarié, qui se réalise plus complètement dans sa vie professionnelle.

Tu n'es pas d'accord avec la forme de la pyramide de Maslow que tu préfères d'ailleurs appeler « échelle ». Tu l'ouvres vers le haut et insistes

sur le dépassement de soi dont tu dis qu'il va au-delà de l'accomplissement de soi. Je te rejoins. Le dépassement, c'est en effet le sens donné à l'œuvre collective de l'humanité, à la co-crédation divine (d'autres trouveront leurs mots), et parfois au renoncement ou au sacrifice.



LE COACHING EN FRANCE

Je vais maintenant te raconter l'histoire du coaching en France. Il est apparu dans les années 1980 dans le monde sportif, où il remplaça le mot d'entraîneur. On se mit à nommer « coaching » l'accompagnement des champions sportifs de haut niveau par un professionnel, le « coach ». Le mot est maintenant connu du grand public (surtout depuis Aimé Jacquet et l'aventure de la Coupe du monde de 1998) et le rôle du coach en football est bien cerné : il sait jouer, mais ne joue pas ; il choisit l'équipe, mais n'est pas le capitaine et reste sur la touche quand l'équipe joue : il définit la stratégie et la tactique de jeu qui seront ensuite appliquées sur le terrain.

En France, la transposition pour les entreprises de ce nouveau métier doit beaucoup à Vincent Lenhardt. Il lui donna du sens en considérant que toute personne au travail en entreprise était un champion auquel un coaching approprié pouvait permettre de révéler pleinement son potentiel. Défrichant le terrain du coaching comme il l'avait fait pour l'Analyse Transactionnelle quinze ans plus tôt, il théorisa le concept et ouvrit avec François Souweine la première école française de coaching à la fin des années 1980. Mais, compte tenu de son activité auprès des responsables d'entreprise, il développa d'emblée le coaching des managers et des dirigeants pour lequel il créa de nombreux concepts dont je reprendrai certains dans ce livre.

Le titre de son ouvrage sur le coaching paru en 1993 (et toujours d'actualité) est d'ailleurs révélateur : *Les Responsables porteurs de sens* ¹.

Éd. INSEP.
Voir la bibliographie.

Tu me l'as déjà entendu dire : je dois beaucoup à Vincent Lenhardt car, si j'avais une solide expérience d'entreprise lorsque je commençais ma formation chez lui en 1992, je manquais de notions théoriques et d'entraînement pour accompagner des managers et des dirigeants. De nombreux modèles présentés dans ce livre lui sont dus et je lui garde ma reconnaissance. Je me souviens avec émotion de ce qu'il me dit à la suite d'un entraînement que j'avais raté parce que je me référais trop à des modèles théoriques : « Garde tout, sauf le couvercle ! »

J'y pense souvent. J'ai tout gardé et même au-delà puisque ce livre est le fruit d'une longue réflexion théorique. Mais je sais aussi que ma puissance personnelle se révèle lorsque, en allant au-delà de mon savoir-faire, j'ôte mon couvercle et me montre moi-même, dans mes limites et ma vérité. Le client trouve alors sa vérité et se donne le droit de trouver son propre chemin.

Revenons au développement du coaching en France. Le mot ne commença vraiment à être accepté qu'au milieu des années 1990. Depuis, il a été pris dans plusieurs sens assez différents.

1. Certains, dans la foulée de Vincent Lenhardt, continuent à considérer que le coaching en entreprise vise surtout à accompagner les responsables. Cette approche du coaching exige des compétences spécifiques en processus de groupe et connaissance des organisations. Elle se développe également dans les autres grands pays où se pratique le coaching, notamment aux États-Unis. C'est ainsi que s'est créée une section « executive coaching » de l'ICF (International Coaching Federation, l'organisation la plus représentative du coaching au niveau mondial). Elle vise à regrouper les coachs qui interviennent spécifiquement auprès des managers et dirigeants. De là à ce que les grands cabinets de consultants s'emparent du concept, il n'y avait qu'un pas. Il consiste à intégrer dans leurs démarches classiques de conseil une approche plus personnalisée des clients qu'ils nomment coaching. La difficulté pour ces consultants vient d'une absence de travail thérapeutique, d'un manque de compétences en psychologie et en technique d'entretien de coaching.
2. Du côté des DRH et services de formation, certaines entreprises s'approprient le mot coaching dans un autre sens, celui du « manager coach »[■]. Le principe consiste à demander aux hiérarchiques de développer un aspect de leur métier jusqu'alors assez délaissé : le développement du potentiel humain de leurs collaborateurs. Cette vision du coaching a pris beaucoup d'ampleur, à tel point que, dans certaines entreprises, le mot de directeur ou de chef

Voir la conférence de l'auteur sur le « Rôle de coach du manager », texte accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

s'efface parfois devant celui de coach (hélas ! car un chef reste chef, même si sa fonction a un aspect coach). Certaines formations traditionnelles (y compris techniques) utilisent aussi le mot à la mode et j'ai ainsi trouvé sur Internet une formation technique aux métiers du bâtiment intitulée « coaching de conducteurs de travaux ».

3. Certaines grandes entreprises ont aussi développé en leur sein des postes de coachs internes, essentiellement pour des questions de coût (cela coûte moins cher que de recourir à des coachs externes). Payés par l'entreprise et ayant un rôle assez semblable à celui des médecins du travail, ils exercent le coaching avec des difficultés au moins aussi grandes que ceux-ci. Ils ont en effet l'avantage de bien connaître la culture des personnes avec lesquelles ils travaillent, mais sont immergés dans le système de l'entreprise et peuvent éprouver de grandes difficultés à prendre du recul. De plus, même si la confidentialité est assurée, les salariés peuvent éprouver des difficultés à exposer leurs problèmes devant des coachs internes qui, quelques années plus tard, seront à d'autres postes dans l'entreprise.
4. Un dernier facteur contribua enfin au développement du coaching dans les entreprises françaises : l'essoufflement des formations traditionnelles au management. Certains DRH se mirent en effet à considérer que le coaching était une forme d'aide personnalisée beaucoup plus efficace et acceptèrent, malgré son coût plus élevé, de développer des démarches de coaching. Les formateurs et consultants s'engouffrèrent dans le créneau et il est actuellement de bon ton pour tout consultant en management de dire qu'il « fait du coaching ».
5. Mais le changement de sens sur le coaching (qui s'adressait surtout à des responsables d'entreprise) vint des entreprises elles-mêmes, lorsqu'elles se mirent à chercher un accompagnement psychologique de leurs salariés. Cette attitude consiste à faire appel à un coach en lui disant : « M. Untel a un problème de travail. Mais c'est son problème et pas celui de son manager, ou de ses collègues, ou de notre entreprise. Faites un coaching à M. Untel, mais ne vous occupez surtout pas de ce qui se passe ailleurs dans notre entreprise. » De là à ce que des professionnels de la psychologie s'emparent du concept, il n'y avait qu'un pas qui consiste, dans sa version extrême, à considérer systématiquement les problèmes du client sous leur seul aspect psychologique ou relationnel en sous-estimant la part du système d'entreprise. Les coachs qui travaillent en ce sens ont parfois du mal à accepter l'idée que le coaching puisse aussi demander des compétences d'analyse des groupes et organisations. Plusieurs livres français sur le coaching rejoignent cette tendance psychologique du coaching que beaucoup de professionnels appellent coaching « centré sur la personne », expression qui sera reprise dans ce livre.

LE COACHING GRAND PUBLIC

Le développement du coaching aux États-Unis a enfin donné naissance à un dernier type : le coaching de réalisation de soi. C'est sous cette forme qu'il se développe actuellement dans le grand public lorsqu'on nomme coaching toute forme d'accompagnement. Le coaching devient le fourre-tout de la relation d'aide, pour le meilleur comme pour le pire. Tu lis dans la presse : « coachez votre femme, votre amant, vos enfants, votre chien... ».

Ce type de coaching est souvent appelé « live coaching ». Son essor aux États-Unis a gagné la France et on peut le résumer de la façon suivante :

« Le coaching est une nouvelle thérapie du bien-portant. Bien qu'étant en bonne santé psychologique, on vit parfois des moments difficiles ou on a besoin d'aide et de conseils, sans avoir envie de s'allonger pour entreprendre une analyse sur des années. Sans s'intéresser au passé ni à nos traumatismes de l'époque de nos couches-culottes, avec le coaching on essaye plutôt d'analyser le présent et de préparer le futur. Un thérapeute qui va jouer le rôle du meilleur ami, qui va dire des choses que personne n'ose vous dire, vous écouter, vous provoquer, vous demander peut-être entre chaque séance de lire, de faire du sport... »

Propos de la
journaliste Yolande
de La Bigne.

Dans sa version douteuse, je te raconterai l'histoire d'un appel téléphonique reçu récemment d'un producteur de télévision qui avait invité un coach à participer à une série d'émissions télévisées « de » coaching (il a insisté : « de » coaching et non pas « sur » le coaching). Ces émissions, lui disait-il, consisteraient à rassembler sur un plateau des personnes ayant envie de changer sur un point précis – le même pour toutes les personnes – et à les faire coacher en direct par un professionnel.

Le coach a demandé à ce producteur ce qu'il entendait par coaching, en le priant de lui fournir des exemples. Celui qui fut donné consistait à rassembler des personnes qui, ayant trop travaillé dans leur entreprise, se seraient éloignées de leur famille. Le coach a alors parlé déontologie et a fait part au producteur de ses réserves les plus vives, lui indiquant qu'il était peu vraisemblable que des vrais professionnels du coaching participent à une émission sous cette forme.

De telles émissions ont parfois eu lieu ces dernières années à la télévision, genre télé-réalité, et ce n'était pas joli à voir en respect de la

personne humaine ni en souci déontologique de confidentialité. Je continue donc à craindre l'amalgame entre le coaching professionnel qui fait l'objet de ce livre et le coaching grand public qui signifie simplement « donner des conseils », pour le meilleur comme pour le pire. Pour les entreprises, heureusement, la professionnalisation du métier depuis l'an 2000 a permis de prévenir les dommages causés par des non-professionnels. Mais si l'on considère le coaching grand public, des dérives restent à craindre.

Pourquoi cet engouement pour le coaching de réalisation de soi ? Un texte de la conférence de Carlo Moïso[■] au congrès d'Analyse Transactionnelle de 2000 nous donne une piste :

Carlo Moïso est italien, médecin et analyste transactionnel internationalement reconnu, lauréat du prix scientifique Éric Berne. Il sera cité plusieurs fois dans ce livre.

« La pathologie sociale actuelle est celle du sentiment d'insuffisance. Il faudrait toujours être au maximum, toujours gagner, toujours réussir. Celui qui n'y parvient pas ou qui subit une défaillance est devenu le "pauvre" de nos temps modernes.

Freud attribuait la difficulté d'être sain à l'excès de lois, mais aujourd'hui les normes limitantes ont cédé le terrain à une idéologie reine venant des États-Unis et qui affirme que tout est possible en termes de réussite financière, sociale, sexuelle.

L'émancipation, maître mot du xxe siècle, nous a condamnés à atteindre les paroxysmes de l'efficacité. L'individu est jaugé non plus comme autrefois par rapport à la façon dont il observe la loi, mais par rapport à sa capacité de prendre des initiatives et d'atteindre des résultats. De là vient la dépression moderne, celle qui mine notre société. Elle traduit la culpabilité d'être insuffisant non pas par rapport à ce qu'on fait, mais par rapport à ce qu'on pourrait faire. La dépression moderne ne signifie plus comme autrefois la perte d'une joie de vivre, mais la perte d'une capacité d'initiative.

La question des gens n'est donc plus "est-ce que je dois faire cela ou ne pas le faire ?", mais "est-ce que je suis capable de le faire ?" La nouvelle culpabilité, c'est de ne pas avoir su exploiter une possibilité : il faut réussir tout ce que l'on entreprend. »

Nous avons vécu toi et moi cette transformation. Le grand souci de notre génération était de se libérer des conventions, de la morale. Liberté était notre mot d'ordre. Mais la société a changé et le défi actuel

Merci à toi, cher François, de m'avoir donné récemment une analyse très semblable de l'économiste Daniel Cohen. Son hypothèse est la suivante : le souci essentiel des entreprises n'est plus la pleine utilisation du capital, mais la chasse aux temps morts, l'obsession du travail sans cesse valorisé, jamais inactif, jamais en jachère. Un monde nouveau se crée où l'entreprise transforme à 180° les normes. Avant c'était : « Oublie-toi face à la machine » ; maintenant c'est : « Investis-toi, montre-moi que tu es productif, que tu es capable d'être à la hauteur des tâches que je vais te donner. »

se présente désormais sous forme d'exigence de réalisation de soi¹. Comment être à la hauteur ? Comment être performant ? Il faut être un homme (une femme) qui réussit. C'est un must et celui qui ne s'accomplit pas est rejeté pour défaut d'insignifiance. Peut-être est-ce pour les femmes que c'est le plus dur : il leur faut être tout à la fois une femme accomplie, atteindre l'orgasme chaque fois qu'elles font l'amour, être une bonne mère, faire des voyages, se réaliser dans leurs talents, etc. Mais pour elles comme pour les hommes, il faut surtout, surtout, surtout se donner des objectifs et les atteindre dans tous les domaines. Il faut maîtriser sa vie, la prévoir, l'accomplir. Il faut progresser, telle est la nouvelle utopie mobilisatrice de notre siècle. Malheur à ceux qui restent en plan, qui stagnent, qui souffrent, qui se sentent impuissants ! Qu'ils soient bannis ! Que s'abatte sur eux le poids de la honte et du rejet social !

Heureusement, voici le coach ! *My clients get focused and producing faster because they have a coach*², écrit un coach américain sur le Web. Connecte-toi au site de la Fédération internationale de coaching (ICF) (www.coachfederation.org) et tu liras ceci :

« Mes clients se concentrent et font les choses plus rapidement parce qu'ils ont un coach. »

« Peu importe qui vous êtes dans la vie, il y a toujours un désir pour plus. Plus de succès, plus d'argent, des relations plus intimes, un sentiment plus profond du sens de la vie. C'est dans la nature des gens de vouloir plus, devenir plus, et nous luttons tous pour parvenir à ce que nous désirons. »

« No matter where you are in life, there is always a desire for more. More success, more money, closer relationships, a deeper feeling of meaning in life, etc. It is the nature of people to want to attain more, become more, be more, and we all struggle with how to get what we're looking for³. ».

Même ceux qui vont bien peuvent avoir besoin d'un coaching car, trouve-t-on également :

« Are they doing what they most enjoy ? Are they tolerating anything ? Is life easy ? Are they going to be financially independent within the next 15 years ? Do they have what they most want ? We've discovered that, often, people need to expect more out of their lives. A coach can help in this process ».

La réponse à la quête du « plus » grâce au coaching se retrouve également en France.

« Citius, altius, fortius qui signifie plus vite, plus haut, plus fort est une devise olympique. Elle pourrait être le slogan actuel d'un coaching ayant pour objectif la performance, le développement de tous les potentiels et leur dépassement constant... Un coaching accompagnant un processus de croissance pourrait prendre comme devise : Plus intelligent, plus beau, plus créatif, revanche de l'esprit sur la performance brute » (Chantal Higy-Lang et Charles Gellmann, Le Coaching).

Le coach offre (ou, dans sa version « Zorro coach », prétend offrir, hélas !) une réponse sociale à ce nouveau tourment de l'homme et de la femme du ^{xx}^e siècle. Reprends les définitions du coaching données plus haut et tu constateras à quel point celui-ci est présenté comme une réponse à la nouvelle angoisse de notre monde qui blâme l'être humain lorsqu'il avoue ne pas complètement maîtriser sa vie.

Un article de Marie Romanens[■] que je garde précieusement dans mes « archives-trésor » nous met sereinement en garde à ce sujet :

« On assiste à une promotion de techniques qui donnent l'illusion qu'en quelques rencontres, quelques journées d'apprentissage, on peut atteindre une sorte de nirvana. La réalité est tout autre...

La tendance de notre monde est de chosifier tout ce qu'il touche. Chacun doit faire fructifier sa vie comme s'il s'agissait d'un capital. Il lui suffit de prendre les bonnes options, de faire de judicieux investissements, d'appliquer les techniques adéquates et un avenir radieux l'attend

« Font-ils ce qui leur fait le plus plaisir ?
Peuvent-ils tout tolérer ? La vie est-elle facile ? Sont-ils assurés d'être financièrement indépendants pour les quinze prochaines années ? Font-ils ce qu'ils veulent vraiment faire ? Nous avons découvert que, souvent, les gens ont besoin d'attendre plus de la vie. Un coach peut les aider en ce sens. »

Article publié dans la revue *Actualité des religions*, n° 28, juin 2001.

immanquablement. Si l'on n'y prend pas garde, une sorte d'idéologie de la réalisation de soi risque d'égarer les esprits.

Non que le désir de mieux vivre sa vie, l'envie de s'épanouir, d'être capable de réaliser ses aspirations profondes soit mauvais en soi. Mais ce désir peut faire l'objet d'illusions. On cherche alors à oublier le manque irréductible qui est au cœur de l'homme, à effacer son statut d'être en proie au doute, à l'incertitude, à sa finitude, sa fragilité, son besoin pour exister de se sentir relié à autrui. »

LE FOURRE-TOUT DU COACHING

Laisse-moi te raconter maintenant mon congrès raté. J'avais en effet reçu une invitation pour un congrès de trois jours en Suisse intitulé European Coaching Conference. J'hésitais. D'un côté, je perdais trois jours d'écriture alors que mes principes de gestion du temps me disent que la rédaction de ce livre est une priorité à long terme et l'emporte sur les autres considérations. De l'autre, je gagnais l'occasion de tâter sur le terrain une réalité du coaching international. Je décidais finalement de ne pas m'y rendre, mais de profiter des trois jours pour voyager sur Internet avec le fil rouge du mot « coaching » dans le moteur de recherche, puis de comparer le résultat de mon enquête avec le programme du congrès suisse (qui reflétait d'ailleurs assez bien la diversité des approches du coaching découvertes sur Internet).

Clic ! Mot-clef : coaching. Résultat : plus de mille cinq cents sites, essentiellement aux États-Unis ! J'en ai regardé plusieurs dizaines. La moitié environ est consacrée au coaching sportif et un tiers à l'offre de coaching de réalisation de soi du type : « Grâce au coaching, vous allez atteindre vos objectifs, vous réaliser, être enfin heureux. » Le reste émane de cabinets conseils en management qui agrémentent leur offre traditionnelle de ce must qu'est devenu le coaching.

Je te relate mon périple durant lequel j'ai compilé les citations les plus représentatives ou les plus étranges des sites butinés, les plus éloignées parfois du coaching tel que je le pratique. Tu constateras que le coaching américain, hormis la tendance sportive, a pour but principal la réalisation personnelle des clients.

Buts du coaching

« Le coaching peut vous aider à fixer et atteindre vos objectifs, gérer votre temps, vous donner une hygiène de santé et de prise de médicaments, acquérir l'estime de soi et gérer la distraction et l'impulsivité. »

Changer

« Les individus ont besoin de prendre conscience que leur performance est liée à la façon dont ils fixent leurs buts et leurs objectifs. Il faut donc "s'autocoacher" afin de parvenir au succès et c'est ce que vous donne la méthode "autocoaching" qui vous donne le pouvoir et la maîtrise de développer vos propres solutions. Au travers de chaque étape du processus "autocoaching", vous êtes le promoteur de votre changement, depuis la prise de conscience d'un problème jusqu'à la définition de votre plan d'action. La méthode OLVE est simple : Observez le problème, Listez les exceptions, Vérifiez le plan d'action et Exécutez ! Cette méthode vous accompagnera toute votre vie. »

Coaching par téléphone

« Dans le domaine du coaching, 90 % des formations proposées par les organismes américains les plus importants ont maintenant lieu en télé-formation. Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de choisir entre vie de famille et formation. Avec notre système vous pourrez faire la plus grande partie de la formation chez vous. »

Qu'est-ce qu'un coach ?

« C'est une personne capable d'identifier ce que vous voulez et de vous accompagner pour l'obtenir. Il vous donne le courage de tourner le dos à d'anciennes pratiques et célèbre vos surprises et vos succès. Mais qu'est-ce que le succès ? C'est accomplir notre vie, trouver votre essence authentique, votre créativité. C'est atteindre vos buts les plus désirés, que ce soit en productivité ou en peaceful living. »

Scolarité

« Notre coaching est disponible pour tous niveaux, de la Primary, HSC aux enseignements universitaires.

Ceci comprend les mathématiques, l'anglais, la physique, la biologie et la chimie. »

Bonheur

« *Que faites-vous de votre vie ? Qu'est-ce qui vous rend heureux et accompli ? Comment apporter de la compassion à votre vie et au monde ? Imaginez qu'une personne réponde à ces questions et clarifie avec vous ce que vous voulez, vous aide à résoudre vos conflits intérieurs, vous aide à fixer vos objectifs, à améliorer votre communication. En tant que coach, je vous aiderai à développer cette vision unique de vous-même et de votre succès, à vivre vos rêves. »*

Sexe

« *Workshops, coaching and speakers service. Secrets of erotic love, hot monogamy, relationship intimacy, ejaculation control, multiple orgasms. Fun, easy, safe sex-positive learning for lovers. »*

Enfin ! Pour savourer cette irruption, j'ai gardé le texte anglais.

Mariage

« *Le coaching de mariage vous permet de devenir attirante, puis de vivre un mariage heureux, sain, romantique, intime et amoureux. Le coaching vous assure le succès. »*

Spiritualité

« *Bienvenue à Inner Coach ! Vous serez votre propre coach, animé par le souffle de l'esprit. Notre travail est universel et respecte toutes les formes de croyances et de spiritualités fondées sur l'amour. »*

Dialogue type

- « - De quoi voulez-vous parler ?
- Je ne suis pas satisfait de mon travail, mais n'y peux rien.
 - Qu'est-ce qui vous rend malheureux ?
 - Je travaille dur, mais ne suis pas reconnu. Personne ne me dit que mon travail est bien.
 - Par qui voudriez-vous être reconnu ?
 - Par mon manager. Il m'envoie des mails, mais c'est tout.

- Que voulez-vous ?
- Je ne sais pas.
- (Silence du coach.)
- Je veux qu'il me serre la main personnellement en me félicitant.
- Lui avez-vous déjà dit cela ?
- Non.
- Pourquoi ?
- J'ai peur.
- Peur ? Que vous dirait-il ?
- Je ne sais pas, je ne le connais pas bien.
- Perdriez-vous votre travail ?
- Non.
- Alors, quand allez-vous lui demander ?
- Je ne sais pas, la semaine prochaine.
- Je vous demande de lui dire lundi prochain. OK ?
- OK.
- Êtes-vous satisfait de notre entretien ?
- Oui. »

Coaching, conseil et thérapie

« Le coaching est une nouvelle profession qui traite du coaching personnel du coaching de vie ou du coaching de business. Ce n'est pas du conseil (consulting) parce qu'un coach ne donne pas de conseils, même s'il donne parfois des avis ou opinions. "C'est vous qui avez les réponses", dit-il.

Ce n'est pas non plus de la thérapie, car le coach ne cherche pas à savoir ce qui s'est passé autrefois.

Le coach est votre meilleur ami. Il vous prend au sérieux. Vous devenez plus efficace, tout de suite » (more effective and focused actions immediately).

Questions-réponses sur le coaching

« Question : pourquoi le coaching est-il tant à la mode ?

- Bien des gens sont fatigués de ce qu'ils font. Ils cherchent à donner du sens à leur vie et à la réorienter. Le coach n'est

pas un faiseur de miracles (miracles worker), mais il a une large palette d'outils pour aider les personnes à trouver leurs ressources et mettre leur énergie dans un processus de croissance. Beaucoup de coachs fondent d'ailleurs leur approche sur la spiritualité car le monde, et spécialement l'Amérique, est en train de grandir spirituellement très rapidement.

Q : Pourquoi recourir à un coach ?

– Personne n'a besoin d'un coach, la vie est parfaite comme elle est. Le coach apporte un « plus », c'est tout.

Q : Le coaching crée-t-il une dépendance ?

– Absolument pas. Le coach permet à son client de trouver sa propre puissance (empowers the client) et l'invite à donner le meilleur de lui-même.


Q : Peut-on recourir à un coach, juste pour un objectif ?

– Bien sûr. Mais les clients gardent souvent leur coach par la suite, en réalisant qu'ils ont autre chose à accomplir.

Q : Combien cela coûte-t-il ?

– 250 à 500 dollars par mois. Pour le corporate coaching en entreprise, c'est évidemment plus cher, entre 1 000 et 2 000. »

American Coach Association

 *« L'American Coach Association a été fondée pour rendre le coaching individualisé accessible à tous. Sa mission est de mettre en lieu ceux qui veulent du coaching et ceux qui l'exercent ; de rendre familier au public le concept de coaching ; de fournir aux coachs des formations, des supervisions, et une communauté professionnelle.*

L'ACA comprend deux catégories de membres. Les membres à part entière ont un an au moins d'exercice de la profession, et dix clients permanents. Les membres associés sont en cours d'apprentissage. »

International Coaching Federation

« Un coach professionnel est un partenaire actif qui aide ses clients à atteindre leurs résultats dans leur vie personnelle et professionnelle. Grâce au coaching, les clients approfondissent leur apprentissage, améliorent leurs performances et développent la qualité de leur vie.

À chaque séance, le client choisit le sujet de son travail pendant que le coach écoute et contribue à ce dernier par des observations et des questions. Ce travail en commun contribue à clarifier les problèmes et invite le client à agir. Le coaching donne un coup d'accélérateur au progrès du client en lui permettant de se concentrer et d'affiner ses choix. Le coaching s'occupe du client dans son aujourd'hui et là où il veut aller demain. »

Sport

« Le 3M National Coaching Certification Program (3M NCCP, Canada) a formé plus de 750 000 coachs depuis sa création en 1974. Le programme permet à un coach novice de devenir un maître en soixante leçons. Cinq niveaux sont prévus, comprenant les aspects techniques, la pratique et la théorie. »

Je suis sorti assommé de ce périple Internet. Comment parler de professionnalisme alors que le coaching part dans tant de directions ! Je suis irrité de voir tant de gens mettre le coaching à toutes les sauces alors que c'est un métier, mon métier, et que j'en connais les beautés mais aussi les exigences. En rédigeant dans ce livre ma propre vérité sur ce métier, je prends ma part du combat pour reconnaître que le métier de coach est exigeant. Le reste ne m'appartient pas.

Je n'y suis pas seul. Nombreux sont les confrères qui pensent aussi que le coaching est autre chose qu'une forme abâtardie de la relation d'aide. Ma recherche Internet m'a d'ailleurs fait découvrir plusieurs coachs à l'approche solide.

Reste un dernier point qui n'est pas non plus d'une grande clarté : à quel grand *courant idéologique* de notre époque le coaching est-il le plus apparenté ? Ou, en d'autres termes, quelles sont les grandes croyances collectives dont s'inspirent peu ou prou les coachs ? Vraisemblablement celles de la psychologie humaniste, ce mouvement apparu

Voir la conférence de l'auteur sur « L'idéologie du coaching », accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

aux États-Unis dans les années 1960 et qui a inspiré les principales écoles ou approches psychologiques dont je te parlerai plus tard. La croyance majeure de ce mouvement, c'est qu'il est possible d'aider quelqu'un à grandir en autonomie.

Comment se fait-il alors que le coaching séduise à ce point les entreprises qui, elles, font partie d'un système... euh... plutôt centré sur le profit et, de ce fait, souvent très inhumain ? Le coaching se ferait-il complice de ce dernier pour mieux asservir les salariés ? Gageons que certains, tôt ou tard, critiqueront de ce fait le principe même du coaching, ou au moins son ambiguïté. Quant aux professionnels, ils se doivent de réfléchir à cette question et, concrètement, d'appliquer une solide idéologie pour prévenir les dérives.

À bientôt, ami. Dans le prochain chapitre, j'esquisserai avec l'image du « curseur » une différenciation des divers types de coaching, depuis le coaching centré sur la personne jusqu'au coaching des dirigeants.

À bientôt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

- Adopter une définition du coaching qui corresponde à votre pratique professionnelle et seulement celle-là.
- Être en mesure de l'expliquer en trois minutes à quiconque.
- Lorsqu'on vous interroge sur le coaching, raconter votre découverte du métier en y ajoutant votre grain de sel.

Recommandation aux prescripteurs

- Définir les besoins d'entreprise auxquels peut répondre le coaching plutôt que s'attarder à rechercher une définition.
- Demander à un coach le nom de quelques-uns de ses confrères afin de vérifier s'il a un réseau.

Question aux coachs confirmés

Comment votre histoire professionnelle s'insère-t-elle dans l'histoire générale du coaching ?

Avertissement au lecteur

Les premiers chapitres ont permis au lecteur d'effectuer un voyage au pays du coaching, dans le temps et dans l'espace. Les visages des principaux types de coaching ont été exposés.

Dans les pages qui suivent, l'auteur s'est plus particulièrement attaché à étudier le coaching en champ professionnel.

Les exemples et commentaires qui seront apportés au long du texte illustreront donc pour la plupart des cas en situation de travail. Mais les méthodes (en particulier les compétences « fondamentales » de la seconde partie) sont valables pour tout type de coaching, y compris le coaching de réalisation de soi dans lequel un client privé consulte directement un coach avec un enjeu non professionnel.



TYPOLOGIE DES COACHINGS

Une règle en plastique, couleur ivoire,
un socle en bois et quatre crans.

12 février

Cher François,

Je n'ai pas beaucoup de temps pour écrire en ce moment, trop de travail par ailleurs.

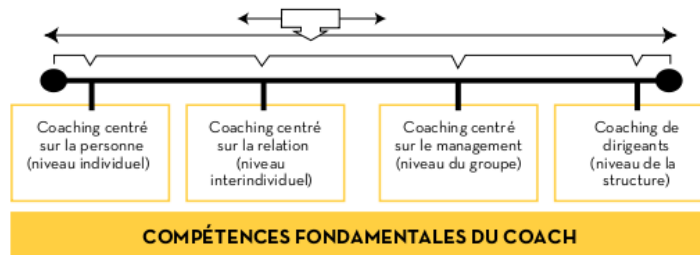
Après tout, tant mieux, car cinq ou six pages devraient suffire pour te donner une image représentative des diverses formes de coaching.

Imagine donc quatre crans situés le long d'une règle[■]. Ce sont les quatre types de coaching. J'imagine du plastique ivoire sur un socle en bois, genre ancienne table à calcul, mais c'est juste pour rendre mon propos plus vivant.

À gauche, il y a la personne ; à droite, il y a l'organisation (la structure).

Je rends hommage à Lucien Godard qui m'a donné cette image du curseur dans son livre *Engagements, espoirs, rêves*. La classification à quatre crans, etc., reprend sous une autre forme les développements d'identité managériale de Lenhardt (DIE, DIM etc.) qui cosigna le livre précité. J'ai adopté l'image de la « règle » pour présenter l'ensemble des coachings en entreprise, y compris celui des salariés qui ne sont pas managers.

Le coaching à gauche de la règle nécessite des compétences en psychologie, celui à droite requiert des compétences de consultant en management et organisation. Le support de la règle représente les compétences fondamentales d'un coach en entretien de face à face, quel que soit le type de coaching effectué.



Attention ! Cette règle est celle du **coaching pour des personnes travaillant en entreprise**. On pourrait fort bien concevoir d'autres règles pour le coaching d'autres métiers. La gauche serait semblable (coaching de la personnalité), mais la droite concernerait le métier spécifique (tennis, plomberie, comptabilité, show-biz, etc.). Un coach de tennisman s'intéresserait à la fois à la personnalité du joueur (partie gauche du curseur), mais aussi à son professionnalisme spécifique (partie droite, métier).

Lorsqu'une personne traite avec Mr Coach d'un problème professionnel plutôt individuel, celui-ci déplace le curseur vers les crans de gauche en le faisant glisser de temps en temps vers la droite pour resituer le problème dans l'environnement professionnel du client. Par contre, lorsqu'un dirigeant arrive avec une problématique plutôt organisationnelle, Mr Coach va sur les crans de droite en déplaçant de temps en temps le curseur à gauche pour prendre en compte la façon dont la personnalité du manager ou du dirigeant influence la résolution du problème d'entreprise.

Le support de la règle (réglette en bois d'acajou clair) est constitué des méthodes de coaching proprement dites dont Mr Coach se sert pour mener les entretiens de coaching. Ces méthodes ont essentiellement trait à la relation entre le coach et son client et je les ai appelés des « fondamentaux ». La seconde partie de ce livre leur sera entièrement consacrée.

Eh bien ! regardons maintenant les quatre crans de la règle.

COACHING CENTRÉ SUR LA PERSONNE

Le cran de gauche correspond par exemple au cas d'une personne qui vient voir Ms Coach pour réorienter le cours de sa carrière, ou celle qui dit ne pas avoir assez confiance en elle dans l'exercice de son métier.

Ce type de coaching nécessite des méthodes de diagnostic et d'intervention pour problématiques *personnelles* (par exemple, le concept de scénario en Analyse Transactionnelle, ou l'utilisation d'un diagnostic de personnalité type Process Communication). Tu l'as vu lors de notre périple sur le Web : beaucoup de coachs ramènent le coaching à cette seule dimension.

Le grand problème, ici, c'est de frôler la thérapie. Le client y travaille en effet sur ce qu'il vit, ce qu'il ressent, ce qu'il croit, la façon dont il fonctionne, etc. Bref, on est dans le domaine psychologique ou, pour prendre un mot commun à plusieurs approches, le domaine intrapsychique, c'est-à-dire les mécanismes psychologiques intérieurs du client qui influencent son comportement.

L'intrapsychique est un iceberg dont la partie immergée représente notre inconscient et la pointe émergée notre conscient. Le coaching traite de la pointe émergée. Mr Coach, s'il est thérapeute et dispose donc d'un sous-marin polaire, peut se permettre des incursions sous la surface (le préconscient ou l'inconscient). Cela permet d'éviter parfois des catastrophes genre *Titanic*. Sa question professionnelle est « jusqu'où descendre ? ». S'il va trop profond, la pression est trop forte et le sous-marin fait naufrage tandis que l'iceberg du client continue tranquillement sa route sans sourciller.

COACHING CENTRÉ SUR LES RELATIONS

C'est le deuxième cran. L'exemple type est celui d'un client qui veut résoudre une difficulté de communication avec un collègue. Il peut s'agir bien sûr d'une difficulté liée essentiellement à la personnalité du client, mais il est aussi possible que ce soit la *relation* qui soit malade en elle-même. Les outils rois en ce domaine appartiennent aux approches comportementalistes et systémiques (par exemple, la prescription du symptôme relationnel, ou les canaux de communication de la méthode Process Communication)■.

Voir respectivement
les chapitres 10 et 13.

COACHING DE MANAGERS

Un exemple du coaching au troisième cran est celui de M. Achille Manadjeure qui vient voir Mr Coach en indiquant que son équipe manque de punch. Certes, il peut s'agir d'une problématique du premier niveau, c'est-à-dire que la personne d'Achille Manadjeure soit au centre du problème. Mais Mr Coach peut aussi faire l'hypothèse que son client n'a pas spécialement de problèmes personnels et qu'il s'agit d'un problème de *groupe* qu'Achille gagnerait alors à analyser en tant que tel, puis à résoudre avec des méthodes appropriées, ce en quoi Mr Coach l'aidera à condition bien sûr qu'il dispose de compétences en processus de groupe (par exemple la régulation ou la gestion des frontières que nous verrons en troisième partie).

Il s'agit dans ce type de coaching d'aider le manager à mieux comprendre ce qui se passe dans son groupe et comment lui, le responsable, peut changer une situation collective négative en dynamique de croissance.

COACHING DE DIRIGEANTS

Le cran à droite est celui du coaching des dirigeants, mais aussi, par extension, de tout problème lié à une structure. Il nécessite des compétences et des méthodes d'intervention particulières.

Supposons ainsi que le client soit M. Félix Granpatron, PDG. Il s'interroge sur l'avenir de son entreprise, la stratégie, la perturbation du climat social, etc., bref sur la structure tout entière. La problématique est la même que celle décrite précédemment (groupe), mais au niveau de toute une entreprise ou du moins la partie d'entreprise sur laquelle Félix Granpatron est souverain. Pour l'aider efficacement, Mr Coach doit alors disposer d'une compétence en sociopsychologie, en particulier pouvoir effectuer un diagnostic d'organisation. Personnellement, je ne me suis vraiment lancé au niveau du coaching des dirigeants qu'après avoir bien intégré la théorie organisationnelle de Berne ■.

Voir chapitre 19.

L'image de la règle est doublement utile :

- d'une part, elle permet de distinguer les différents marchés du coaching. Le coaching de réalisation de soi tel qu'il se pratique aux États-Unis est indéniablement du type coaching centré sur la personne. Celui dont parlent la plupart des livres français sur le sujet également ;

- d'autre part, elle donne une image pour passer d'un cran à l'autre en cours d'entretien, en passant souplesse de la personnalité à la structure et vice versa en fonction du contexte, en utilisant celui des quatre types de coaching qui est le plus utile pour aider un client à résoudre son problème.

Plus Mr Coach agit en développeur d'un savoir-faire de management, plus il va du côté droit, celui du contexte d'entreprise. Plus il va à gauche, plus il glisse du côté du thérapeute ou du psychologue. Cher Mr Coach ! Il est condamné à rester sur la crête étroite qui relie et sépare ces deux types de métier. Je dois te dire, ami, que je ne me plains qu'en surface, car c'est cette position inconfortable et ambiguë qui me pousse à chaque intervention à faire preuve tout à la fois de souplesse, de rigueur et de créativité.

Nous retrouverons la question des limites du coaching dans la troisième partie, lorsque nous aborderons deux questions transversales importantes qui font l'objet de nombreux débats au sein de la profession naissante : la différence entre thérapie et coaching d'une part et entre conseil et coaching d'autre part.

Quand peux-tu venir à Paris pour que nous parlions de tout cela ?

À bientôt, ami.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitations aux coachs débutants

- Prendre conscience du ou des types de coaching dont vous voulez devenir spécialiste : personnalité, relation, management, direction.
- S'interdire les incursions thérapeutiques si vous n'en avez pas les compétences.

Recommandation aux prescripteurs

Demander aux coachs quelle est leur spécialité.

Question aux coachs confirmés

Si le marché vous contraignait à ne choisir qu'un seul type de coaching parmi les quatre, lequel prendriez-vous ?



LE MÉTIER DE COACH

Boulangers, médecins et coachs – Le bonheur au travail –
Quatre visages pour une identité – Quand les visages se font
la grimace – Le cœur de Mr Coach – Les compétences de
Ms Coach – Le fisc s'intéresse à vous – Qui dit : « vous êtes un
coach » ? – Devenir coach.

À QUOI RECONNAÎT-ON UN « PRO » ?

Nanterre, le 13 février

Cher François,

D'abord une bonne et grande nouvelle. Par un curieux hasard (mais y a-t-il un hasard ?), un ami de longue date et excellent professionnel du coaching depuis de nombreuses années me propose de monter une école pour un cabinet de consultants à Paris[■]. Une première promotion d'une dizaine de consultants expérimentés et désireux de prendre à bras-le-corps le métier de coach démarrera en avril.

François Souweine.

Aujourd'hui, nous verrons le professionnalisme en général, puis le professionnalisme de coach en particulier.

La question, *valable pour tout métier* (boulangier, médecin, développeur de réseaux intranet, manager, dirigeant, coach, etc.), est la suivante : qu'est-ce qui fait que l'on est un *professionnel*, un *devenant professionnel* ou un *non-professionnel* ?

Elle nous intéresse à double titre. D'une part, elle nous interroge sur le métier même de coach : qu'est-ce qui fait que l'on est un professionnel du coaching, un devenant-professionnel du coaching ou un non-professionnel du coaching ? D'autre part, elle donne un cadre théorique qui permet d'aider un client qui veut *changer de métier*.

De qui pourrais-je te parler à présent ? Peut-être de quelques-uns qui nagent dans le bonheur professionnel, qui ne sont pas forcément mes clients, et qui n'ont pas forcément changé de métier. Je pourrais te parler avec tendresse d'Hélène, ma compagne, qui a quitté un poste de responsable de formation pour devenir psychothérapeute d'enfants. Je te parlerais avec amusement de Michel, mon médecin homéopathe. Je te raconterais l'histoire de Christophe, ce sculpteur qui m'a reçu hier dans son magnifique appartement près du Trocadéro et qui était auparavant médecin. Je te raconterais les aventures de Maryse au ministère de l'Équipement, ou celles de Patrick qui dirigea le projet Xsara chez Citroën. Oui, elle serait longue, la liste des personnes professionnellement heureuses dont j'aimerais parler, et c'est très bien ainsi. Car il y a autant à apprendre de la réussite que des échecs et la question de l'identité professionnelle peut aussi se formuler de la façon suivante : « Qu'est-ce qui fait que quelqu'un est heureux professionnellement ? »

Mais je pourrais te parler de clients que j'ai eus en coaching et qui sont venus me voir pour un problème d'identité professionnelle. Alain, un commercial de quarante ans qui n'en pouvait plus et qui met actuellement en œuvre avec détermination le projet de devenir écrivain de famille. Je te raconterais le long parcours de François, cadre supérieur qui veut vivre « une autre fin de carrière ». Je te parlerais de Jean-Louis, ancien ingénieur informaticien qui voulait devenir coach et que j'ai eu comme client, puis que je supervise. Je te parlerais de moi-même qui ai démissionné du Gaz de France en 1990 pour me lancer dans le métier de consultant en relations humaines et organisation. Je te parlerais enfin de toi, dont l'amitié ne s'est pas démentie tout au long des décennies et qui es tenté par le coaching. Pour ces personnes, la question est : « Que faire pour devenir un professionnel dans le métier de mes vœux ? »

LES QUATRE VISAGES DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Pour donner un cadre théorique à la question du bonheur professionnel (refrain : il n'y a pas plus pratique qu'une solide théorie...), j'ai repris un modèle¹ d'identité professionnelle appris chez Vincent Lenhardt et que j'ai adapté en fonction de mon expérience. Partons donc, cher François, à la découverte des quatre visages d'une **identité professionnelle**².

❶ *L'identité interne*, c'est tout ce qui nous appartient en propre et fait que nous sommes un être unique. C'est tout ce qui nous différencie des autres gens. C'est la conscience de notre propre personne. Dans sa composante professionnelle, c'est ce qui nous permet de dire avec naturel que nous exerçons tel métier, ou que nous voulons l'exercer. C'est l'adolescent qui déclare : « Je serai médecin » ou Camille Claudel qui disait à ses parents dans l'étrange maison de Villeneuve-sur-Fère que j'ai visitée la semaine dernière : « Je serai sculpteur. » Au fil du temps, l'identité interne se recouvre de chair et constitue un bagage que la personne emportera partout avec elle, même si elle change de métier.

On trouve pêle-mêle dans l'identité interne la formation d'origine, le parcours professionnel, l'appartenance culturelle ou religieuse. Toi et moi, par exemple, avons été forgés par l'éducation du collègue Albert de Mun. Nous aimons tous les deux le grec et restons influencés par la spiritualité et la stature de notre « préfet » d'alors, Pierre Gervaise. Lorsque je travaillais au Gaz de France comme manager, j'avais cela avec moi, de même que ma (lourde) identité interne de polytechnicien.

L'identité interne comprend une composante essentielle que Mr Coach ne peut pas ignorer³ : la structure psychologique. Le commun des mortels (pour la vie de tous les jours) et les recruteurs (pour les entreprises) l'appellent personnalité. Suivant les théories (PNL, AT, Process Communication...), il existe des approches très différentes des personnalités et je compte

Précaution d'auteur : aucun des « modèles » cités dans ce livre ne prétend à l'exhaustivité. Comme tout outil professionnel (marteau, ordinateur, bistouri, calculs de béton armé, etc.) ils sont adaptés à un certain contexte et mal adaptés à d'autres. Le professionnalisme, c'est surtout repérer quel outil utiliser dans quelle situation.

Voir la conférence de l'auteur « L'identité professionnelle », accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Sauf s'il est systémicien. Voir le troisième fondamental (diagnostic) au chapitre 10.

bien approfondir les convergences et divergences entre elles lorsque nous aborderons le troisième fondamental du coaching (diagnostic).

② La deuxième composante de l'identité est constituée des *compétences professionnelles*, la technique au sens large du terme. La technique s'acquiert par l'apprentissage, la formation permanente et l'expérience. Les techniques fondamentales en entretien de coaching font l'objet de la deuxième partie de ce livre.

③ Le *statut* ou carte de visite est la troisième composante. C'est ce que l'on met à la mention profession dans les papiers officiels. C'est ce que l'on déclare à l'entourage lorsque quelqu'un demande : « Et vous, que faites-vous ? » Le jour du mariage de ma fille aînée, ma famille m'a demandé à propos de mon gendre qui est ingénieur informaticien : « Que fait-il exactement ? » Je suis allé le voir à la table des mariés, il a réfléchi un moment et m'a dit : « Concepteur de sites intelligents. » J'étais très fier, même si je ne savais pas expliquer en détail de quoi il s'agissait : mon gendre avait un statut. Personnellement, je mets sur ma carte de visite : consultant en organisation et en relations humaines et me déclare coach vis-à-vis des clients qui recherchent des prestations de coaching. Au dos de ma carte de visite, j'ai mis mes autres domaines d'activité (sculptures et contes).

④ La dernière composante de l'identité professionnelle est la *reconnaissance*. Il est en effet impossible à une personne d'exercer un métier sans ressentir le besoin d'une certaine reconnaissance sur chacune des trois premières composantes (identité interne, compétences, statut).

Pour un salarié en entreprise, la reconnaissance vient de trois catégories de personnes : la hiérarchie (s'il s'agit d'un salarié), les collaborateurs (s'il s'agit d'un manager) et les collègues. Pour un artisan, elle vient des clients et des collègues. Pour un dirigeant, elle vient (peut-être) de son conseil d'administration, du personnel de son entreprise et des autres directeurs avec lesquels il dîne au Rotary ou qu'il rencontre lors de congrès.

J'insiste sur la catégorie des pairs (appelée collègues en entreprise). Ce sont nos égaux en position sociale et hiérarchique. L'ensemble des pairs est communément appelé profession. Mes pairs à moi, ce sont des confrères consultants que j'estime et qui sont capables, encore mieux que mes clients, de savoir si j'ai fait du bon ou du mauvais travail. Ce sont eux qui disposent des critères les plus pertinents pour évaluer mon professionnalisme.

La reconnaissance qui participe le plus à l'établissement d'une identité professionnelle vient des pairs parce qu'ils n'ont pas d'enjeux

hiérarchiques et que leur appréciation sur notre professionnalisme est la plus gratuite. L'un de mes plus grands bonheurs professionnels est d'être ainsi appelé par tel ou tel pair de mon réseau professionnel pour intervenir auprès de l'un de ses propres clients.

BONHEUR PROFESSIONNEL ET PROBLÈMES D'IDENTITÉ

Celui qui dispose d'une cohérence entre les quatre composantes de son identité est professionnellement heureux. Par exemple, un homme qui a rêvé depuis l'enfance de réparer des vieilles voitures, qui a acquis la compétence en voitures anciennes, qui a créé une petite entreprise de réparation de voitures anciennes et que l'on vient voir de loin pour sa réputation de bricoleur de voitures est un professionnel heureux.

Celui qui n'a pas cette cohérence est malheureux, ou pas vraiment heureux. Il doit s'ajuster, sauf à perdurer dans son mal-être professionnel. C'est notamment ce qui se passe lorsque la personne change radicalement de métier. Un autre cas très fréquent en entreprise est celui d'un ingénieur qui a passé des années à apprendre son métier technique, d'abord en école puis lors de ses premiers postes, et auquel on confie pour la première fois une responsabilité d'encadrement hors de son domaine technique.

Par rapport aux quatre éléments de l'identité professionnelle décrits plus haut, les problèmes rencontrés chez les clients sont essentiellement :

- ne pas ou ne plus avoir envie de faire son métier (problème d'identité interne) ;
- ne pas savoir à quoi sert son travail (manque de sens, niveau de l'identité interne) ;
- manquer des compétences nécessaires à son métier ;
- ne pas avoir un statut satisfaisant, c'est-à-dire être en décalage par rapport à l'aspect social du métier (ne pas se déclarer pour échapper au fisc, par exemple) ;
- manquer de reconnaissance.

QUESTIONS POUR DEVENIR COACHS

La construction d'une nouvelle identité professionnelle trouve une illustration particulière dans le cas des personnes qui veulent devenir coach, ce qui te concerne au premier chef. Les questions qu'un devenant coach va devoir se poser à lui-même tout au long de son parcours sont :

Identité interne

- Qu'est-ce que le métier de coach contribuera à développer chez moi comme talents personnels ?
- Ai-je envie d'exercer ce métier ?
- Pourquoi est-ce que je veux exercer ce métier de relation d'aide ?
- Qu'est-ce qui me fait penser que je peux réussir comme coach ?
- Me suis-je (éventuellement) saboté dans mes anciens métiers pour en arriver à vouloir devenir coach ?
- Quel plaisir inavouable est-ce que je cherche à obtenir dans la profession de coach ?
- Qu'est-ce que le métier de coach m'évite de faire ou d'être ?
- Est-ce que je répare des échecs personnels en devenant coach ?
- Quelle sera ma spécificité de coach ?

Compétences

- Ai-je effectué un travail thérapeutique suffisant pour repérer les zones d'ombre qui vont me poser problème dans mon métier de coach ?
- Quelles sont selon moi les compétences dont un coach a besoin pour exercer son métier (savoir, savoir-faire...) ?
- Quel est mon degré de maîtrise de ces compétences : connaissance vague, connaissance approfondie, usage facile, maîtrise ?
- Saurais-je présenter de façon claire et concise ces compétences à un client ou un confrère, en expliquant leur bien-fondé ?
- Ai-je un superviseur ?

Statut

- Quel est le statut de coach que j'envisage : indépendant, salarié d'un cabinet, coopération avec d'autres consultants ?
- Ai-je mesuré les conséquences juridiques, financières du statut que j'envisage ?

Reconnaissance

- Quelle est la reconnaissance que j'attends en choisissant ce métier ?
- De qui ?
- Ai-je autour de moi des personnes (amis, famille) qui croient en mon génie de coach ?
- Qu'est-ce que je fais ou compte faire pour me faire reconnaître des professionnels du coaching ?

À bientôt, vieux frère

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

- Répondre aux questions à la fin de ce chapitre.
- Établir une plaquette professionnelle (ou un site Web) avec votre conception du coaching, votre CV, le type d'interventions que vous savez effectuer et ce qui fait votre plus sur le marché.
- Créer votre carte de visite

Recommandation aux prescripteurs

Ne pas accepter de coach débutant s'il n'a pas de superviseur.

Question aux coaches confirmés

Que feriez-vous si un jour vous étiez lassé du métier ?



QUI PEUT QUOI ? (LE POUVOIR EN COACHING)

Un café près de l'Étoile - Un mot qui fait frémir - Pouvoir pour ou pouvoir sur ? - Quand tourne la roue du pouvoir - Mr et Ms Coach terrassent les démons - Une histoire d'auto-stop - Le client a du pouvoir - Quand le client résiste - L'entreprise a du pouvoir - Le coach a du pouvoir - La cliente était jolie - Dix articles pour le bien de tous - Cas de conscience.

RENCONTRE AU WAGRAM

12 mars

Cher François,

Permetts-moi tout d'abord de faire écho au bon moment passé ensemble au café Le Wagram dans l'avenue du même nom.

Devant des bières *ad hoc*, tu m'as raconté le projet d'entreprise dans lequel vous vous lancez, puis nous avons parlé des premières pages de mon livre. Tu m'as confié l'un de tes contrats de coaching, que j'ai lu dans le RER en revenant à mon bureau. En le parcourant, je me disais que je pouvais moi aussi me mettre à ton école, car ce que j'ai lu relève d'un solide professionnalisme.

Revenons à notre conversation du Wagram. J'ai entendu de ta bouche un mot qui fait souvent frémir : pouvoir.

« La grande différence, disais-tu, avec la thérapie, c'est que notre client en coaching vit dans une structure d'entreprise qui a ses contraintes propres et les répercute sur ses salariés. Il amène avec lui tout un système de pouvoir que nous ne pouvons pas ignorer. »

Nous pourrions en débattre car une personne qui traite un problème en thérapie amène aussi avec elle les contextes de pouvoir dans lesquels elle baigne, en particulier sa famille et le cercle de ses relations. Mais saisissons au vol ta remarque pour analyser les relations de pouvoir dans lesquels le coaching s'insère. Il faut de toute façon y passer si l'on veut aborder le coaching sous l'angle des rapports de force psychologiques et économiques, que ceux-ci soient utilisés pour la coopération ou l'affrontement. Savoir analyser les pouvoirs respectifs de Ms Coach, du client et de l'entreprise est donc une dimension incontournable du professionnalisme que l'on pourrait presque appeler le fondamental numéro zéro.

Nous avons déjà rencontré indirectement la question du pouvoir en grimpant allègrement les étages de la pyramide de Maslow (pardon, l'échelle !), car les étages du bas (survie, sécurité) sont ceux pour lesquels l'employeur peut (peut = a le pouvoir de) agir pour stimuler son personnel, tandis que ceux du haut sont ceux où le pouvoir change de main : seule la personne peut se motiver et donner ou non à son employeur le meilleur d'elle-même en acceptant de s'accomplir grâce au travail. Nous la retrouverons bientôt en passant en revue les règles déontologiques. Par ces règles, nous permettons à nos confrères ou à nos clients de dire « Holà ! franchissement de ligne continue ! » Nous leur reconnaissons ce droit et leur donnons donc un pouvoir.

« POUVOIR POUR » ET « POUVOIR SUR »

Voir *Le Pouvoir de négociateur*, de l'auteur.

J'ai longuement exploré les tenants et aboutissants théoriques du pouvoir en rédigeant mon livre sur la négociation[■] et te résume le travail de clarification fait à l'époque.

Si tu lis les ouvrages des théoriciens, tu seras très frappé de la connotation négative qu'a la plupart du temps le mot de pouvoir, comme si c'était quelque chose de malsain. Pouvoir y est associé à domination. Tu remarqueras notamment que ce mot est en permanence associé à l'adverbe « sur ». Les apports théoriques des experts (et notamment notre sociologue national, Michel Crozier) tendent à démontrer que le

pouvoir n'existe pas en soi, mais seulement en raison de son caractère relationnel : le pouvoir se manifeste seulement dans le cadre d'une relation.

Jusqu'ici, pas de problème. Mais comment accepter la conclusion à laquelle ces mêmes experts parviennent en associant obligatoirement relation de pouvoir à relation de domination ou de soumission ?

Résumons leurs propos par la formule suivante : « On n'a du pouvoir que si l'on a du pouvoir sur les autres » et le mot « sur » sera souligné dans les citations d'auteurs que tu vas lire.

« Le pouvoir — au niveau le plus général — implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (Michel Crozier, Ehrard Friedberg).

« Afin de nous en tenir à un langage le plus simple possible, nous utiliserons le terme "pouvoir" au sens de pouvoir exercé volontairement sur d'autres hommes » (Alvin Toffler).

« Les hommes sont par nature ennemis les uns des autres, non parce qu'ils sont méchants, mais parce qu'ils sont rivaux dans la simple effectuation de leur désir » (Spinoza).

Est-ce donc si évident que « communiquer, c'est prendre le pouvoir sur l'autre » ? Faut-il considérer que toute autre conception est naïve et donc suspecte ?

Parallèlement à l'étude du « pouvoir sur », j'avais découvert à la fin des années 1980 l'ouvrage du théologien suisse François Varone que tu connais certainement¹. Il opposait les dieux tout-puissants tels que les hommes et les religions les ont inventés (dieux qui exercent leur pouvoir sur les hommes) à l'amour tout-puissant du Christ-Dieu œuvrant pour les hommes. Je transposai cette notion à une échelle profane et me mis alors à comparer deux types de pouvoirs, le « pouvoir pour » et le « pouvoir sur ».

Ce Dieu absent qui fait problème, Le Cerf, 1984.

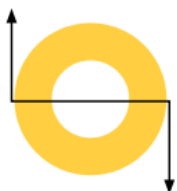
① Dans le « **pouvoir pour** », les gens utilisent leurs capacités physiques, juridiques, intellectuelles, financières, etc., pour satisfaire au mieux les besoins d'autrui. Ils leur demandent en retour d'utiliser leurs propres capacités dans le même esprit. Ce type de pouvoir se traduit habituellement dans le monde des affaires comme dans le

monde courant des relations par une logique négociatrice et contractuelle, puisque le contrat reconnaît justement à chacune des parties le pouvoir d'exiger de l'autre qu'elle satisfasse à ses obligations contractuelles. Mais on le rencontre aussi dans des choses aussi peu rationnelles que l'amitié, la reconnaissance, le pardon ou l'amour. Au risque de paraître naïf, je suis convaincu qu'au fond d'eux-mêmes, la grande majorité des hommes aspirent à vivre dans un tel monde de « pouvoir pour » car il est fondé sur le respect par chacun des besoins d'autrui. Le monde en « pouvoir pour » est le paradis sur terre, ou du moins c'est un espace social dans lequel la négociation est reine et où la volonté de contractualiser en permanence est l'une des valeurs sociales prédominantes.

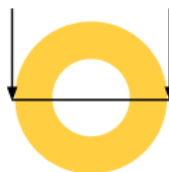
En ce qui concerne Ms Coach, elle est en « pouvoir pour » quand elle consacre – en fonction du contrat convenu avec le client – son temps, son savoir-faire et son attention pour l'aider à résoudre son problème. Elle attend de lui qu'il respecte au minimum le « contrat d'affaires », mais elle-même doit affronter le pouvoir « sur » que le client exerce à un niveau inconscient lorsqu'il veut saboter le travail par des résistances psychologiques. Cette capacité à affronter le client justifie notamment les honoraires de Ms Coach.

② Dans le « **pouvoir sur** », une personne utilise ses capacités physiques, juridiques, intellectuelles, financières, etc., pour exiger des autres qu'ils satisfassent ses propres besoins. Le besoin de l'autre est ignoré ou combattu. Le pouvoir devient alors l'expression d'un rapport de forces dans lequel on ne peut vivre qu'en domination ou en soumission. Celles-ci peuvent être brutales ou subtiles, conscientes ou inconscientes. Par exemple, si un coach reçoit un client et que, compte tenu des effets de transfert propres à la relation de coaching, il le manipule en lui disant qu'un travail d'un an est indispensable alors que son professionnalisme lui dit que six semaines seraient suffisantes, il est dans la logique du « pouvoir sur ».

Un psychanalyste m'a autrefois décrit fort joliment ces deux types de relation par une image de la physique des couples telle que toi et moi l'avons apprise au collège.



En « pouvoir pour », deux personnes ou groupes conjuguent leurs forces pour que « la roue tourne ».



En « pouvoir sur », les forces agissent en sens contraire et la roue se bloque (si les forces sont égales) ou tourne dans le sens voulu par l'un des deux seulement (l'autre doit céder).

Beaucoup de personnes vivent en « pouvoir sur ». Mais beaucoup aussi, ceux que j'appelle selon la jolie formule des Noëls de notre enfance « des personnes de bonne volonté », mènent leur vie dans l'esprit du « pouvoir pour ». Sauf les rares cas dans lesquels elles doivent temporairement vivre avec des personnes obsédées par la domination sur autrui en général et donc sur elles-mêmes à l'occasion, elles vivent habituellement des relations plutôt coopératives et fluides. Tantôt ce sont elles qui prennent les rênes de la relation pour le plus grand bien de tous, et tantôt c'est l'autre qui les prend, pour le même plus grand bien de tous. C'est très agréable. ■

Comment la roue peut-elle tourner dans une situation de coaching correcte ? Il y a en fait deux roues dissemblables :

- la première est celle de l'alliance en « pouvoir pour » entre Mr Coach et le client. Elle repose sur les deux piliers de la volonté de changement réelle du client d'une part et sur le professionnalisme de Mr Coach d'autre part. Les deux personnes mettent la main à la pâte pour avancer dans le travail et atteindre les objectifs du coaching, en particulier en respectant les modalités convenues (horaires, paiement, etc.) ;
- la seconde roue est celle du combat de Ms Coach contre les démons du client ■. Tu m'entendras souvent dans ce livre parler des démons et mieux vaut les définir dès à présent. Ce sont les croyances limitantes que nous avons sur nous-même ou les autres. Ils nous empêchent de vivre en personne autonome

Bien qu'elle n'ait pas de rapport avec ce livre, voici une autre phrase magnifique sur le « pouvoir pour » :
« Le pauvre a besoin du riche pour vivre. Le riche a besoin du pauvre pour être. »

Et parfois les siens propres (voir partie 4).

en répondant efficacement aux défis de la réalité. Pour Ms Coach, il s'agit d'être plus forte que ces démons qui tiennent le client à la gorge et l'empêchent d'aller là où en fait il voudrait aller. Je me réjouis de l'utilisation du pouvoir « sur » de Ms Coach lorsqu'elle agit sur ces démons.

ANALYSER LES RELATIONS DE POUVOIR

L'analyse théorique d'un rapport de pouvoir quelconque entre des personnes ou des institutions est en fait assez simple. Un pouvoir se compose de trois éléments : les besoins, les ressources, et le choix personnel d'être en « pouvoir pour » ou en « pouvoir sur ».

Une relation de pouvoir entre X et Y s'établit dès que :

- ❶ X a des ressources permettant de satisfaire des besoins de Y, ou le contraire ;
- ❷ X et Y en sont conscients.

X et Y vont alors adopter une attitude de « pouvoir pour » ou de « pouvoir sur » l'autre. Cette attitude peut varier au fil du temps. Prends l'exemple de la grève du métro d'hier à Paris. J'ai pris ma voiture pour me rendre chez un client du côté de l'Opéra et ai aperçu tout au long des rues des auto-stoppeurs. Nous étions eux et moi dans une relation de pouvoir puisque :

- ❶ j'avais une voiture permettant de transporter un auto-stoppeur (besoins + ressources) ;
- ❷ eux et moi le savions (ma voiture étant vide).

Tu connais mon bon cœur. J'ai pris un auto-stoppeur non pas le matin parce que j'ai privilégié mon « pouvoir pour » mon client, mais en revenant le soir entre Concorde et Neuilly. C'était une personne très sympathique et nous avons bavardé de ses enfants.

Lorsque X détient des ressources permettant de satisfaire les besoins de Y et que Y détient des ressources permettant de satisfaire les besoins de X, la relation de pouvoir se transforme en négociation, si toutefois les deux partenaires acceptent d'avoir un minimum de « pouvoir pour » indispensable à l'établissement d'un contrat digne de ce nom.

Nous baignons en permanence dans des contextes de pouvoir : dans notre couple, en famille, avec nos amis, nos proches, nos confrères, notre entreprise. Dans l'esprit du « pouvoir pour », nous vivons chaque rencontre comme une opportunité (que nous saisissons ou pas, question de contexte et de choix). Dans le « pouvoir sur », nous vivons la même rencontre comme une menace ou comme une façon d'augmenter notre emprise sur autrui en contrôlant la relation.

LA RÉPARTITION DES POUVOIRS EN SITUATION DE COACHING

Pour analyser une relation de pouvoir en coaching, il « suffit » donc de considérer quels sont les besoins des parties en cause : le client, le coach et l'entreprise. On examine ensuite si et comment l'autre partie peut les satisfaire. Le mot « suffit » est entre guillemets car la détection du véritable besoin chez le client est l'un des éléments les plus difficiles du métier que nous aborderons au premier fondamental de l'analyse de la demande. Pour l'instant, plantons le décor.

Dans une première analyse très simple, les besoins et les ressources respectifs en coaching se conjuguent comme suit :

- ❶ le client a un besoin qui correspond à son enjeu personnel ;
- ❷ Ms Coach a les compétences (ressources) pour l'aider à satisfaire ce besoin. Elle-même a besoin de gagner sa vie ;
- ❸ l'entreprise a d'une part des besoins (disposer d'un personnel plus performant en lui accordant un coaching) et d'autre part des ressources (moyens financiers de rétribution de Ms Coach).

C'est donc assez simple en théorie, aussi simple que la relation de pouvoir qui s'établit lorsque tu vas chez ton dentiste (ton besoin) et qu'il utilise son art (ressources) pour te soulager de tes maux de dents, les soins étant remboursés par toi dans un premier temps, puis par la Sécurité sociale (ressources).

C'est en fait beaucoup plus subtil... car chacun peut mettre en place des stratégies conscientes ou inconscientes de contrôle du coaching, en « pouvoir sur ».

Le pouvoir du **client**

Le grand, l'énorme, l'incontournable pouvoir du client, c'est d'adhérer ou non au travail que lui propose Mr Coach. De ce point de vue, distinguons les résistances conscientes et les résistances inconscientes.

■ Résistances conscientes

Elles correspondent aux situations dans lesquelles le client ne veut pas, en toute connaissance de cause, adhérer au coaching. Citons quelques cas.

ABSENCE DE DEMANDE PERSONNELLE

« Je ne sais pas vraiment pourquoi mon entreprise me demande de faire ce coaching avec vous, dit le client. Je ne vous en veux pas. Faites votre métier, je vous en prie, mais je n'ai pas de problème. Qu'attendez-vous de moi ? »

REFUS DU COACHING

« Je ne suis pas du tout d'accord avec l'analyse de mes patrons, dit le client. Je ne suis pas comme ils disent que je suis... Ce sont eux qui auraient besoin d'un coaching. »

BONNE VOLONTÉ APPARENTE

« Je suis disposé à travailler avec vous, dit le client. Que dois-je faire ? »

C'est peut-être le pire des cas : le client se voit imposer un coaching et fait semblant d'adhérer pour avoir la paix avec sa hiérarchie. Il pose des questions polies, parle un peu de lui pour faire semblant de coopérer, demande à Mr Coach de l'aider à traiter des problèmes mineurs et écoute ses bons conseils en assurant avec enthousiasme de temps à autre que « c'est très intéressant ».

Les trois cas ci-dessus correspondent à des coachings forcés dans lesquels le client y va... parce que ce serait mal vu par l'entreprise de ne pas y aller. Entendons-nous bien : tu as comme moi rarement vu une hiérarchie imposer un coaching et le volontariat du client reste officiellement de rigueur. Mais il faut déjà une solide maturité à un salarié pour déclarer à son employeur : « Je ne veux pas de votre truc. »

Un excellent antidote face à ce type de résistance consciente est le soin apporté par Mr Coach pour poser correctement le contrat triangulaire tripartite entre lui-même, le client et l'entreprise⁷¹.

Voir le deuxième
fondamental : contrat.

■ Résistances inconscientes

Ici, le contexte est différent. Le client sait qu'il a un problème à résoudre. Il est volontaire, sincèrement volontaire. Mais il renâcle intérieurement (voire inconsciemment) devant le changement qui serait nécessaire pour arriver à ce qu'il veut vraiment. « Aidez-moi à ne pas changer ! » dit-il en fait au coach. Cette résistance va se manifester sous diverses formes : retards, silences, évitement des questions difficiles de Ms Coach, réponses à côté, engagements non tenus, etc. Elles traduisent la difficulté que le client éprouve à changer et Ms Coach est payée pour les bousculer au moment opportun.

Le pouvoir de l'entreprise

L'entreprise aussi a du pouvoir, puisqu'elle dispose des ressources financières qui déclenchent la prestation de coaching. Elle a aussi un besoin essentiel : disposer d'un personnel plus performant et plus motivé.

Comment utilise-t-elle son pouvoir dans le coaching ? Mon expérience me montre que la plupart jouent le jeu en « pouvoir pour » et acceptent par exemple que le coaching soit confidentiel. C'est louable sur le principe, mais finalement risqué si l'on y réfléchit bien. Qu'est-ce qui garantit en effet que Mr Coach va correctement faire son travail ? La procédure de sélection ? Sans aucun doute, mais compte tenu de la vitesse à laquelle le coaching se développe et du recours sans cesse grandissant qu'y font les entreprises, la question de l'utilité du coaching réapparaît périodiquement. Non seulement les entreprises vérifient le professionnalisme par des référencements institutionnalisés, mais elles posent à juste titre la question des objectifs et résultats concrets des coachings. Aucune demande de l'entreprise ne me semble à écarter *a priori* à partir du moment où elle s'inscrit dans un contrat triangulaire correct et qu'elle respecte la déontologie.

Le « pouvoir sur » de l'entreprise pointe aussi son nez lorsque, entre deux portes ou à la fin d'un coup de fil, le prescripteur du coaching

(DRH ou hiérarchie) se renseigne subrepticement. Oh pas vraiment... car il suffit que Mr Coach dise « confidentialité » pour couper court aux questions insidieuses. Mais il n'est pas rare que le hiérarchique qui a autorisé le coaching demande innocemment à Mr Coach au détour d'un couloir : « Comment va le travail avec Gaston ? » ; ou bien qu'il demande à Gaston : « Comment va le travail avec Mr Coach ? En êtes-vous content ? »

Tant qu'on en reste là, ce n'est pas très grave et Mr Coach peut s'en sortir par des banalités ou des pirouettes. Plus difficile est la rencontre dans laquelle le patron du coaché fait part de ses états d'âme sur l'éventuelle prochaine promotion de ce cher Gaston : « Bien sûr, cher Mr Coach, je ne veux pas trahir la confidentialité. Mais entre nous, pensez-vous que Gaston tienne la route ? »

Là encore, l'utilisation du contrat triangulaire est intéressante. J'aime bien ainsi convenir avec le client qu'il m'informe sur ce qu'il dit de moi à l'entreprise, même de façon banale, et m'engager à l'informer de ce que je dis de lui, même de façon banale.

Le pouvoir du **coach**

Troisième pilier de la trilogie : le pouvoir de Mr Coach. Il a besoin de vivre grâce à son travail et cherche donc à se faire rémunérer. Il dispose aussi de ressources qu'il va mettre à la disposition du client : ses compétences professionnelles, son savoir, son savoir-faire, etc. On peut supposer qu'il fait son métier en « pouvoir pour », mais ce n'est pas toujours le cas.

En fait, la puissance personnelle d'un coach est d'autant plus élevée qu'il est capable à tout moment de faire face à un éventuel passage en « pouvoir sur » de l'entreprise ou du coaché.

Ce passage du client en pouvoir « sur » le coach peut se traduire :

- de façon voulue, par d'éventuelles pressions de l'entreprise ou du client (par exemple pour transgresser le contrat de confidentialité) ;
- de façon inconsciente, par une très probable attaque des démons du client (du fait des résistances inconscientes évoquées plus haut).

Un coach qui ne peut pas dire « non » à un client sans envisager de se retrouver à mendier sous le Pont-Neuf le mois suivant (indépen-

dance matérielle) perd en puissance. S'il y parvient, est-il au bout de ses peines ? Que non ! S'il veut assumer correctement son pouvoir « pour » le client, il devra aussi être capable de faire face au pouvoir « sur » du client au niveau contractuel et psychologique. Les choses sont ici beaucoup plus subtiles⁸.

Note pour les experts :
on retrouve ici la double symbiose de l'AT.

Quatre types de dépendance peuvent affaiblir un coach en cas de passage en pouvoir « sur » de l'entreprise ou du client :

- dépendance par rapport au contrat de coaching. Ceci peut te sembler étrange puisque j'insiste par ailleurs à de nombreuses reprises dans ce livre sur la nécessité pour le coach de respecter ses engagements. Pourtant, de nombreux coaches (essentiellement des consultants travaillant en cabinet) se trouvent embringués dans des contrats mal ficelés qu'ils n'ont pas eux-mêmes vraiment négociés. Contraints par leur position de salarié de jouer le jeu de leur cabinet, ils perdent leur puissance vis-à-vis du client ;
- dépendance psychologique de Ms Coach par rapport à la dépendance du client. Aïe Aïe ! C'est subtil, *isn't it* ? Pas tant que ça puisque c'est le cas de tous les gourous qui ont besoin que l'autre ait besoin d'eux. C'est la même chose en coaching : un coach gourou qui n'a pas dépassé cette dépendance ne peut plus aider le client à grandir ;
- dépendance psychologique de Mr Coach par rapport à l'importance sociale du client. C'est un démon de nombreux coaches de dirigeants (et donc le mien) qui se sentent d'autant plus exister professionnellement que le niveau hiérarchique de leurs clients est important. Cela permet de se faire valoir et ressemble fort à la puérile vanité de tout un chacun lorsqu'il fait état de ses connaissances célèbres. Mr Coach dira négligemment : « Justement, j'en parlais avec le PDG d'EDF hier au soir. » Il veut montrer par là qu'il connaît le milieu des hauts responsables ;
- dépendance de Mr Coach par rapport au pouvoir d'influence qu'il exerce ou pense exercer sur le client. C'est l'ivresse des éminences grises, celle du père Joseph et de Raspoutine. C'est le démon des coaches qui trouvent leur propre importance dans le pouvoir de tirer les ficelles psychologiques du client.

Les quatre démons de dépendance de Mr Coach sont redoutables. Nichés tout au fond de sa personne, ils ne peuvent pas être décelés par les prescripteurs ou les clients. Bien malignes l'entreprise ou l'association de professionnels qui pourront juger de l'aptitude de Mr Coach à juguler de tels démons intérieurs ! On devrait, ne trouves-tu pas,

inventer une canonisation pour les coachs qui assurent la même qualité de prestation quelle que soit la position sociale du client.

LA DÉONTOLOGIE : RÉGULER LE JEU DES POUVOIRS

Déontologie vient de δΕΟΝΤΟΣ (devoir) et λόγος (discours). Le dictionnaire précise : « ensemble des règles et devoirs professionnels ».

Une façon pour Mr Coach de réguler le jeu des pouvoirs est d'adopter un code de déontologie⁷⁴. Ce sont des obligations professionnelles qu'il s'engage à respecter et que les autres parties peuvent éventuellement lui opposer.

À quoi sert une déontologie ? Est-ce un beau document qui rassure le client ? Oui, mais plus encore que cela, c'est un guide que chaque professionnel devrait relire régulièrement.

Pour éclairer la façon d'utiliser une déontologie, prends le concept d'Analyse Transactionnelle de Parent Adulte Enfant (ou PAE). La déontologie, c'est quand le Parent du coach gagne en frustrant son propre Enfant parce qu'il y a un risque de dommage pour le client. On pourrait aussi dire, de façon moins jargonnante : la déontologie, c'est quand les valeurs l'emportent sur les besoins personnels.

Que peut en effet chercher la partie égoïste et autocentrée d'un coach dans l'exercice de son métier ? On y trouve pêle-mêle et de façon variable suivant les coachs, des vérités sur soi difficilement avouables : de l'argent facilement gagné (gros tarifs), du plaisir intellectuel (parfois) ou émotionnel (souvent), de la reconnaissance (« Ms Coach, vous êtes un génie, vous me rendez le goût de travailler, etc. »), du pouvoir sur le client (permettant de se rassurer sur soi-même, voire de jouir des difficultés du client pour les coachs pervers), de la tranquillité (travail peinard où l'on écoute distraitemment le client papoter tout en regardant la pendule). Parfois même, cette partie intéressée du coach trouve, pour faire fi des contraintes déontologiques, des arguments apparemment raisonnables. « Après tout, se dit Ms Coach, j'ai bien le droit d'écourter arbitrairement mes séances, puisque Lacan le faisait. C'est bon pour le client. Cela lui apprend à accepter des frustrations, sans quoi il ne grandira jamais. »

Arrêtons-là mes hontes : j'éprouve régulièrement ces tentations, et dois me remémorer régulièrement ma déontologie pour y faire face, en acceptant les frustrations correspondantes.

Concrètement, voici quelques cas de déontologie auxquels j'ai eu à faire face et où j'ai dû faire gagner mon Parent, ce qui fait que mon Enfant n'était pas content du tout :

- Un jour, j'ai découvert qu'une entreprise de consultants pour qui je commençais à travailler en sous-traitance avait eu des liens avec l'église de scientologie. C'était un gros contrat... J'ai arrêté.
- La cliente était jolie. J'aurais volontiers fait des séances à l'horizontale.
- Un dirigeant me priait d'effectuer le coaching d'un collaborateur pour en savoir plus à son sujet.

Prenons un cas concret. Une DRH affolée appelle le coach pour lui dire qu'elle a appris au détour d'un couloir que le coaché allait se faire licencier. « Mais bien sûr, dit-elle, vous ne lui en parlez pas. » Que faire ? Tenir la séance suivante comme si de rien n'était ? Impossible ! Annoncer la nouvelle au coaché ? Également impossible ! Voici comment le coach s'en est sorti : il a appelé la DRH en l'informant qu'il ne pouvait pas tenir la séance suivante si le coaché n'avait pas l'information. Il a aussi décidé que, en ce cas, il prétexterait un ennui familial auprès du coaché pour ne pas tenir la séance.

Lorsqu'il a une clientèle privée, Mr Coach aura des cas de conscience spécifiques comme le respect du contrat pour la part qui lui incombe (ponctualité, etc.). Lorsque le coaching est payé par l'entreprise, les problèmes déontologiques concernent plutôt la confidentialité, ou l'attitude face aux pressions pour lui faire faire ce qu'il ne veut pas faire (nous retrouverons ceci au « contrat secret » du second fondamental). Mr Coach peut être ainsi amené à fixer des limites en disant au client : « Non, je ne peux pas travailler ainsi avec vous », au risque de se faire éjecter. Cela arrive et peut conduire à la perte d'un contrat, c'est-à-dire au renoncement à de l'argent.

Pour Mr Coach, l'une des conséquences pratiques de la déontologie consiste à pouvoir refuser des contrats douteux. Ne jetons pas la pierre à ceux qui les acceptent parce qu'ils débutent dans le métier, ni aux professionnels qui traversent des périodes de vaches maigres, ni aux consultants qui travaillent en cabinet et que l'on bombarde coachs pour entrer dans le marché alors qu'ils n'ont pas les compétences. La véritable question d'un professionnel à ce sujet est : « Qu'est-ce que je fais à long terme pour assurer mon indépendance vis-à-vis des éventuelles pressions d'un client ? »

UNE DÉONTOLOGIE AU QUOTIDIEN

Pour éviter la confusion entre l'entreprise cliente et le coaché client, j'ai utilisé le mot « coaché » dans ce sous-chapitre.

Tu trouveras ici les dix articles de la déontologie à laquelle je me réfère, assortis de commentaires sur leur application au quotidien.

① Préablement à l'intervention, établir avec l'interlocuteur responsable chez le coaché¹ un accord précisant ce qu'il souhaite atteindre et le cadre de mon intervention. Préciser le cas échéant les règles

de confidentialité et les autres protections à assurer. Ajuster si nécessaire cet accord au fur et à mesure de l'avancée de l'intervention.

Commentaire. Ce point est capital. Nous verrons plus loin que la compétence contractuelle est l'un des fondamentaux du coaching, avec ses trois composantes : le contrat officiel, le contrat personnel et le contrat secret. Les contrats officiels et personnels permettent de poser un cadre qui protège à la fois le client et le coach.

L'un des éléments essentiels du contrat concerne la confidentialité. Il ne s'agit pas de poser comme principe : « Le coach ne dit rien à personne sauf au coaché ! » C'est parfois intenable. Il s'agit simplement que la règle du jeu soit claire au départ.

② Considérer la personne (ou le groupe de personnes) auprès de laquelle j'interviens comme faisant partie d'un système global (entreprise ou institution) et effectuer l'accompagnement des personnes et des groupes dans l'intérêt de l'ensemble du système².

Ceci nécessite de la part du coach une connaissance interne du système. Voir partie 4.

Commentaire. Le coaché qui s'assied en face de Mr Coach apporte avec lui tout son monde.

Mr Coach n'est pas payé pour traiter le système du coaché (sauf mention expresse, comme c'est souvent le cas pour les dirigeants). Mais puisque le coaché amène son monde avec lui, Mr Coach ne peut pas comprendre sa personne sans comprendre le monde dans lequel il vit.

Un cas assez fréquemment rencontré est celui d'une personne qui dit à Mr Coach souhaiter quitter l'entreprise alors que celle-ci paie son coaching pour qu'il soit plus performant. Que faire ? le dire à l'entreprise ? Outre les aspects de confidentialité, Mr Coach a-t-il le droit de se faire payer pour un travail qui peut conduire à la démission du coaché ?

- ③ Utiliser à l'égard de la personne (ou du groupe de personnes) auprès de laquelle j'interviens l'ensemble de mon expérience et de mes compétences professionnelles en fonction des problématiques qu'elle expose.

Commentaire. La tentation de « l'Enfant » du coach, ici, c'est la paresse. Comprends-moi bien, toi qui dis (à tort) avoir ce défaut : il ne s'agit pas de faire du forcing ni d'utiliser à toute force les outils de la mallette du parfait petit coach. Très souvent, le silence est la meilleure des attitudes. Mais je pense ici à la paresse naturelle qui fait qu'on ne rédigerait pas, par exemple, une fiche client alors qu'on se sait une mémoire défaillante (je fais systématiquement une fiche pour chaque coaché avec ses objectifs contractuels, son parcours professionnel résumé, et les points clefs de nos entretiens). Je pense aussi au manque de préparation des entretiens (« je verrai bien en cours de séance », suis-je tenté parfois de me dire lorsque mon agenda me harcèle). Cet article vise aussi l'attitude de disponibilité que je me dois d'avoir en cours de séance, en me détachant de mes soucis personnels. Je mets ainsi systématiquement hors service mon portable avant la séance (sauf contrat explicite d'urgence pour des coachés que je connais déjà bien).

- ④ Informer le coaché lorsque les problèmes soulevés par l'intervention sortent du champ de mes compétences et lui recommander le cas échéant le recours à d'autres professionnels.

Commentaire. Quel professionnel n'éprouve pas de la vexation d'avouer qu'il est au bout de ses compétences ? Pourtant, le coaché nous sait gré lorsque nous disons avoir atteint nos limites de compétence et que nous pouvons l'adresser à un autre professionnel. Mon médecin homéopathe est un champion du genre : il a une liste impressionnante d'adresses de confrères spécialistes, mais exige d'être tenu au courant de ce qui se fait avec eux.

La conséquence pratique de ce point de déontologie, c'est l'énergie mise à constituer et entretenir un réseau de professionnels dans d'autres domaines que le sien. C'est en particulier le cas des domaines connexes du coaching tels que la thérapie pour lesquels un coaché demande parfois « des noms ».

- ⑤ Disposer d'un lieu régulier de supervision, et y avoir recours lorsque la problématique du coaché me renvoie à mes difficultés personnelles.

Commentaire. La tentation augmente avec le niveau de compétence : être un gourou, ne plus avoir besoin de personne, être un maître à penser, quel rêve ! C'est celui de la toute-puissance, c'est très enfantin.

Je rencontre mon superviseur une fois par mois. De quoi parlons-nous ? Eh bien ! De ma pratique professionnelle, des cas où j'ai l'impression de ne pas savoir quoi faire avec un coaché, de mes cas de conscience déontologiques, et aussi de théorie, lorsqu'il approfondit pour moi tel ou tel point en formation particulière.

Mon superviseur est un professionnel du coaching, en particulier de celui des dirigeants.

Il est important de dire aux coachés que nous avons un superviseur, c'est une modélisation que nous leur offrons, d'autant plus précieuse pour eux qu'une croyance assez répandue chez les cadres est qu'avoir recours à un tiers pour se faire aider, c'est être faible.

⑥ Être en mesure d'explicitier les fondements théoriques du processus d'accompagnement que j'utilise à l'égard du client.

Commentaire. C'est un point important, parce qu'il exige du coach qu'il sache pourquoi il fait ceci ou cela. La plupart du temps, les coachés ne demandent rien à ce sujet et font confiance au coach pour faire correctement son travail. Cela reflète chez beaucoup un manque d'autonomie, une difficulté à demander des informations concrètes sur les méthodes du coach, son expérience. J'apprécie lorsque certains coachés me demandent d'entrée de jeu les méthodes que j'utilise et, lorsque je les donne, ils sont rassurés. On peut commencer à travailler.

Mais attention : être en mesure d'explicitier n'est pas forcément expliciter ! Je ne me sens pas obligé d'expliquer mon professionnalisme. Ceci serait inopportun, par exemple, avec des coachés de tendance contrôlante.

Je ne pense pas qu'il soit sain qu'un coaché fasse *a priori* une confiance aveugle. C'est souvent un aspect de la problématique qu'il amène : « Je vous fais entièrement confiance », dit-il au début. Méfiance, méfiance pour ce type de coaché !

Pourquoi être si exigeant sur cette composante du professionnalisme si tant de coachés ne demandent rien ? C'est justement cela, une déontologie sérieuse : se donner une règle même si le coaché ne demande rien.

⑦ Refuser d'aider le coaché à agir en dehors du cadre de la loi française ou si l'intervention n'assure pas le respect des personnes.

Commentaire. Que ferais-je si un dirigeant me disait en coaching qu'il puise dans la caisse ? Si un patron de PME venait me voir parce qu'un fonctionnaire lui réclame un pot-de-vin ? Si un coaché m'apportait un cas de travail au noir ? Si un autre tombait dans le « faux et

usage de faux » ? Si une coachée voulait traiter un cas de harcèlement sexuel ? Je n'ai (presque) jamais eu à faire face à de telles situations, et en serais bien embarrassé. Une première piste, pour ces cas à la limite, ou hors de la loi, est déjà pour le coach de connaître celle-ci, afin de savoir ce qu'il risque s'il sait et ne dénonce pas (dénoncer un pédophile, par exemple, est une obligation légale). Il faut parfois avoir recours à un avocat.

Si le coach ne risque rien personnellement et s'il accepte de travailler avec un coaché « hors la loi », son devoir de protection consiste au minimum à informer le coaché des risques que prend celui-ci. De toute façon, le coaché fera ce qu'il voudra mais le coach ne doit pas, par son silence, lui laisser croire qu'il approuve son attitude. Enfin, comme dans tout coaching, le professionnel a selon moi le droit de refuser de prendre un coaché, ou bien d'arrêter l'intervention : il n'a pas de devoir d'assistance comme en ont, par exemple, les médecins.

⑧ Laisser au coaché la responsabilité de ses décisions opérationnelles.

Commentaire. La tentation, ici, c'est de décider à la place du coaché, se permettre de donner des conseils opérationnels. Il ne s'agit pourtant pas de ne jamais donner de conseils ! Cela peut s'avérer tout à fait opportun, voire impératif.

Le lecteur peut sur ce sujet se reporter au chapitre 12 qui traite de l'interventionnisme et du non-interventionnisme.

Cette disposition est encore plus utile dans le cas où le coach interviendrait à la fois en coaching individuel et en coaching d'équipe (groupe ou comité de direction). Il est hors de question que le coach donne des avis sur ce que le leader-coaché doit faire opérationnellement. Mais cela va plus loin : le leader doit toujours avoir la faculté d'arrêter une intervention du coach en cours de route. Cela m'est arrivé une fois, une seule. Dur dur...

⑨ M'informer et me former aux recherches et avancées dans les domaines professionnels de ma compétence.

Commentaire. La tentation, ici, est de se dire « j'en connais assez ». Attention ! Il ne s'agit pas de vouloir apprendre technique sur technique, modèle sur modèle, compétence sur compétence ! En 1995, étant parvenu à un très bon niveau de professionnalisme (c'est du moins ce que me disaient mes confrères), j'ai éprouvé comme une fatigue d'apprentissage. J'étais par ailleurs devenu un professionnel de l'AT sur laquelle j'avais écrit un livre¹ reconnu et je me demandais : vais-je apprendre à fond la PNL ? puis la systémique ? puis la *Gestalt* ? J'ai renoncé et j'ai bien fait. Le champ de mon développement professionnel allait désormais au-delà des techniques, il touchait à l'être.

Le Pouvoir de négocier.

Mais il n'empêche : on ne comprendrait pas qu'un médecin ignore les nouveaux médicaments ni un avocat les nouvelles lois. Un coach ne peut pas ignorer ce qui se dit et se fait sur le coaching. Cela passe par une visite systématique chez les libraires spécialisés, un budget d'achat de livres, la participation à des congrès ou séminaires spécialisés, la consultation de sites Internet. Je me fais aussi un devoir (et un plaisir) d'entretenir un réseau de confrères avec lesquels je discute des avancées théoriques et des méthodes nouvelles.

⑩ Connaître suffisamment le métier du coaché pour comprendre les aspects opérationnels des problèmes qu'il soulève. Demander les informations pour comprendre ce métier.

Commentaire : Je reconnais que je suis peut-être déformé à ce sujet par mon ancien métier d'ingénieur et mon côté « poly »-technicien. Bien des confrères me disent que je me trompe, qu'un coach est avant tout un expert du processus et qu'il est possible de coacher un comptable alors qu'on n'y connaît rien en comptabilité, ou un DRH alors qu'on n'y connaît rien en législation sociale. Ils ont raison et ils ont tort. Raison parce que le coaché ne vient pas chez nous pour résoudre des problèmes relevant de son domaine d'expertise (il ferait en ce cas appel à un conseil). Mais tort parce que la vie professionnelle du coaché est tout entière faite de ces côtés opérationnels. Il ne s'agit donc pas pour un coach d'être un professionnel de chaque métier, mais d'avoir une culture suffisante pour comprendre les aspects opérationnels dont parle le coaché.

Un coach témoigne de façon pertinente sur le sujet :

« Pour moi le coaching est en tant que tel une expertise (gestion d'une relation, de processus, maîtrise de la maïeutique, etc.) éclairée par une finalité (le sens) et soutenue par des valeurs fortes. Le domaine d'application ou contenu est, pour le coach, d'une importance relative ne correspondant souvent qu'à 20 % de l'intervention. Cela veut dire que le coach a nécessairement besoin d'une bonne connaissance du domaine d'application (commercial, gestion, ressources humaines, etc.) mais pas nécessairement d'une expertise. C'est la vocation du conseil que de l'apporter. Cette connaissance globale nécessite par contre un parcours long en entreprise pour être bien assimilée et, bien entendu, des apports théoriques » (Guy Cardineau).

C'est pour les raisons évoquées par ce confrère que, dans le métier de coach, ceux qui ont bourlingué en entreprise (et à plus forte raison dans plusieurs entreprises) ont un gros avantage sur ceux qui

ne connaissent ces réalités que de l'extérieur. Les premiers sont plus crédibles, et ils savent ce qui est possible dans un milieu professionnel, et ce qui ne l'est pas.

Très prosaïquement, je demande presque systématiquement qu'une séance au moins de coaching se déroule sur le lieu de travail du coaché, quitte d'ailleurs à ce qu'elle ne soit qu'une simple visite opérationnelle. Je tiens à savoir comment sont les lieux, les gens, les machines, la production, l'ambiance, la géographie professionnelle des gens dont me parle le coaché (les différents lieux de travail).

C'est enfin la raison pour laquelle le coaching est surtout un métier de seniors. Ceux d'entre nous qui ont suffisamment roulé leur bosse ont un avantage. Réjouissons-nous donc, vieux frère, toi qui avances comme moi en âge, nous avons de solides atouts !

FAIRE FACE À UN PROBLÈME DÉONTOLOGIQUE

Cette déontologie est-elle complète ? Bien sûr que non ! La déontologie de la SF Coach, qui est la plus répandue actuellement en France, insiste avec justesse sur d'autres aspects, comme le lieu où se déroule le coaching (*le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de séance de coaching*) ou la prise en compte de la maturité du client (*le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du client*), le refus des abus d'influence qui rejoint la nécessité du contrat (*conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence*).

Quelle que soit sa déontologie, un coach l'utilise concrètement de trois façons :

- il l'affiche (la remet au coaché) ;
- il accepte d'être confronté sur sa déontologie par les personnes concernées : les clients et les confrères ;
- il prend le temps de s'interroger lorsqu'il rencontre un problème déontologique (c'est l'une des raisons pour lesquelles la supervision est indispensable).

La déontologie, en effet, n'est pas seulement un guide de conduite habituel du coach, mais aussi un repère dans des cas douteux. Ce sont en fait ceux-là qui posent problème. Un coach de dirigeants peut ainsi être amené à travailler avec des clients pratiquant les pots-de-vin. Un

autre cas tout aussi difficile concerne le coaching de dirigeants amenés à licencier des collaborateurs, voire à faire des coupes sombres dans le personnel de leur entreprise, avec le cortège de souffrances humaines que cela entraîne.

Les deux questions que j'ai apprises de mon superviseur et que j'utilise désormais en cas d'hésitation déontologique sont :

- que dit la loi (problème entre moi et les autres) ? Cette référence à la loi peut prêter le flanc à de multiples critiques, je te l'accorde, car on peut avoir son propre jugement de citoyen sur la nature d'une loi et ne pas forcément y adhérer au titre de son éthique personnelle. Les lois peuvent être mal faites, voire inhumaines. Mais la référence à la loi permet de mesurer les conséquences pénales ou civiles de ses actes si l'on passe outre ;
- ma gêne déontologique m'empêche-t-elle de bien faire mon métier (problème entre moi et moi) ? Je n'ai pas à juger mes coachés et ils m'apportent parfois des cas qui peuvent choquer mes opinions, mon éthique. J'ai à savoir si, en conscience, je peux les aider. Par exemple, puis-je travailler efficacement, dans une entreprise qui fabrique des produits que je juge nocifs ou socialement inutiles (tabac...) ou dans des industries d'armement ? Puis-je travailler avec un dirigeant humainement odieux et décidé à le rester, ou qui affiche son mépris pour les gens ? Puis-je travailler avec un responsable dont je combats les idées politiques ? La réponse sera peut-être oui pour moi et non pour un autre coach. Le modèle en la matière me paraît être le Dr Kersten, masseur de Himmler, dont je t'ai déjà parlé dans mes premiers courriers. La nature particulièrement répugnante des activités de ce dernier n'empêchait pas Kersten de bien faire son travail de masseur et lui permit d'extorquer au nazi la vie de centaines de personnes.

J'en ai fini pour aujourd'hui, cher François, avec les rapports entre coaching et pouvoir. Nous compléterons le propos lorsque nous parlerons des divers types de contrats dans la deuxième partie, avec des éléments tels que les clauses d'annulation de séances.

Te doutais-tu, en employant ce mot de « pouvoir » au Wagram, que j'en ferais tout un chapitre ? Je suis content d'avoir rebondi sur tes propos et te remercie du pouvoir « pour » moi que tu exerces en étant le destinataire de ces pages.

Nous sommes maintenant prêts à aborder les fondamentaux.

À très bientôt, je t'écis dès que possible.

■ INVITATIONS – RECOMMANDATIONS – QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

- Adopter une déontologie.
- Courir chez votre superviseur dès que vous avez une hésitation déontologique.
- Agir en pouvoir « pour » le client et son entreprise, mais rester vigilant par rapport à leur possibilité de passer en pouvoir « sur » vous.

Recommandation aux prescripteurs

Demander aux coaches leur déontologie, avec un cas d'application.

Question aux coaches confirmés

Quelles sont les personnes auxquelles vous pouvez parler de votre part d'ombre professionnelle ?

PARTIE 2

LES FONDAMENTAUX

Deuxième partie dans laquelle on découvrira que Mr et Ms Coach, artistes du coaching, jonglent en permanence avec les sept boules de compétence, pour le plus grand bien de leur client.

Dans laquelle, également, seront distinguées et reliées la plupart des approches dont se réclament généralement les coaches.

Dans laquelle apparaîtra enfin et tour à tour chacune des sept boules, dans leur lumière et leur magnificence.

Sept fondamentaux

1. Analyser la demande.

2. Établir les contrats.

3. Poser un diagnostic.

4. Jongler avec les cadres de référence.

5. Danser entre le contenu, le processus et le sens.

6. Accompagner les changements et les deuils.

7. Gérer le transfert et inviter à l'autonomie.

Quelques problèmes de Mr Coach

- Mon client ne sait pas pourquoi il vient.
- Ma cliente, envoyée par son patron, ne veut pas du coaching.
- Mon client arrive en retard à nos séances.
- J'arrive en retard à une séance.
- Au détour d'un couloir, le patron de mon client me demande de le rendre un peu plus organisé.
- Ma cliente veut faire le même métier que moi : coach.
- Mon client me parle d'un problème technique auquel je ne comprends rien.
- Je suis perturbé par les silences prolongés de mon client.
- Mon client me parle des problèmes qu'il a avec sa femme.
- Ma cliente semble dénuée d'émotion.
- Mon client est furieux : il vient de se faire emboutir son aile arrière.
- Mon client me demande à quoi nous verrons le résultat du coaching.
- Ma cliente me prend pour le Père Noël.
- Mon client me prend pour le bon Dieu.



SEPT FONDAMENTAUX

Le SMIC d'un coach - Les *ayatollahs* du coaching - Un tableau fondamental - Mr Coach, quelles sont vos compétences de base ? - Pourquoi sept et pourquoi ces sept-là ?

UNE PARTIE DÉLICATE

27 mars

Cher François,

Avec cette partie dédiée aux fondamentaux du coaching, nous abordons maintenant les compétences incontournables que l'on retrouve dans tous les types de coaching individuel.

Précisons-en d'emblée le domaine : ce ne sont pas de simples outils de communication au sens habituel du terme, mais des modèles théoriques, des grilles de diagnostic et des méthodes d'intervention qu'un coach met en œuvre tôt ou tard **au cours du coaching**.

Cette partie te proposera un ensemble de sept compétences fondamentales. Les connaître de façon théorique grâce à ce livre est évidemment insuffisant pour exercer le métier, mais c'est une base nécessaire. Il restera aux coaches débutants à s'y entraîner en « tapant la balle » selon la jolie formule de François Souweine lorsqu'il fait l'analogie avec l'entraînement au tennis.

« MES » FONDAMENTAUX OU « LES » FONDAMENTAUX ?

J'imagine les *ayatollahs* du coaching (il en existe un peu en chacun d'entre nous) prendre une loupe à cet endroit du livre et froncer le sourcil. De quel droit l'auteur peut-il considérer que telle ou telle compétence est fondamentale ? Est-ce simplement parce que lui-même la maîtrise ? Comment, diront-ils (j'en tremble !), un auteur peut-il

prétendre définir le professionnalisme de coach à partir de ce qu'il connaît, lui, en oubliant ce qui nous paraît indispensable à nous ?

Comment, se dira par exemple un coach de tendance psychanalytique, peut-on faire du coaching sérieux sans maîtriser le concept de perlaboration[■] ?

Comment, se dira un coach de formation psychiatrique, peut-on faire du coaching efficace sans connaître et utiliser le DSM-IV[■] ? Comment, se dira un coach de tendance PNL, peut-on faire du coaching sérieux sans utiliser le *matching* et le *mismatching*[■] ? Comment, se dira un coach de tendance Analyse Transactionnelle, peut-on faire du coaching efficace sans utiliser les états du moi[■] ?

Comment, se dira un coach systémicien, peut-on faire du coaching sérieux sans connaître la rétroaction[■] ? Comment, se dira un coach expert en théorie

des organisations, peut-on coacher un dirigeant sans maîtriser la segmentation de clientèle ou la théorie organisationnelle de Berne[■] ?

Voudrais-je donc établir un recueil de compétences fondamentales qui intègre le meilleur des différentes approches ?

La perlaboration est le travail inconscient qu'effectue un patient lors d'une cure psychanalytique.

Le DSM-IV est une classification des troubles de la personnalité : paranoïaque, hystérique... Voir le troisième fondamental, chapitre 10.

La rétroaction est la façon dont on utilise l'output d'un système pour agir sur l'input. Un exemple simple est la façon dont nous remplissons un verre d'eau en fermant le robinet au fur et à mesure que l'eau monte.

Les états du moi sont des ensembles cohérents de pensées et sentiments associés à un système de comportements.

Le *matching* consiste selon la PNL à se couler dans le cadre de l'autre. Le *mismatching* est une tendance à s'y opposer.

Voir le chapitre 19.

La réponse est « oui, je le veux » : je veux ici te proposer une norme. Non pas un oukase professionnel rédigé du fond d'un Kremlin coachesque, mais un ensemble réfléchi, élaboré à partir de ma propre expérience et partagé – à de très grosses nuances près – par d'assez nombreux praticiens du coaching. Tu trouveras cet ensemble au tableau ci-dessous :

- la colonne de gauche nomme le fondamental ;
- la colonne du milieu donne des références de modèles théoriques qui lui correspondent. Il ne t'échappera pas, en la parcourant, qu'il est souvent fait référence à des concepts d'Analyse Transactionnelle. J'ai choisi l'AT parce que je la connais bien et ne crains pas d'énoncer des erreurs. Mais chaque coach la complètera comme il voudra avec ses propres référents en fonction de la colonne de droite ;
- le pourquoi de chaque fondamental se trouve dans la colonne de droite, la plus importante à mes yeux puisqu'elle indique les dangers que court un coach qui en sous-estimerait l'utilité. J'ose espérer que tout coach digne de ce nom sera à peu près d'accord sur ce qui y est inscrit, quels que soient les référents théoriques qu'il lui fasse correspondre dans la colonne du milieu.

Fondamental	Quelques référents	Un coach qui ne connaîtrait pas ce fondamental...
1. Analyse de la demande	RPBD (Lenhardt) ; objectif et état désiré (PNL) ; sauvetage et triangle dramatique (AT)	... ne comprendrait pas le contexte du client ; ... n'offrirait pas de repères au client pour que celui-ci mesure la réussite de son coaching ; ... ne percevrait la vraie demande du client qu'au hasard ou à l'intuition ; ... risquerait d'apporter autre chose au client que ce dont il a besoin.
2. Contrats	Les trois types de contrat (AT) ; le contrat triangulaire (AT) ; le pouvoir (chapitre 7)	... ne pourrait pas assumer l'aspect commercial du métier ; ... se laisserait coincer entre les attentes de l'entreprise et celles du client ; ... ne saurait pas faire face aux éventuels rapports de force au cours du coaching.

3. Diagnostic psychologique et stratégie d'intervention	AT ; psychanalyse ; Process Communication ; DSM-IV ; MBTI ; PNL ; ennéagramme ; TMS	... risquerait d'intervenir à tort et à travers au cours du coaching en n'adaptant pas ses interventions à la personnalité du client ; ... risquerait, en ignorant la raison des éventuels atomes crochus ou atomes répulsifs entre lui et le client, d'entrer en interaction contre-productive.
4. Cadre de référence	Carte du monde (PNL) ; cadre de référence (AT), zones d'intervention (Lenhardt) ; recadrages (PNL) ; position méta (systémique).	... risquerait d'imposer son cadre au client et donc de bloquer l'avancée de celui-ci vers l'autonomie ; ... ou d'accepter trop facilement le cadre du client, et donc empêcher celui-ci d'en changer.
5. Contenu, processus et sens	Contenu processus sens (Lenhardt) Processus parallèle ; confrontations (AT) ; synchronisation (PNL) ; canaux de communication (Process Communication) ; jeux psychologiques (AT) ; métacommunication (systémique).	... au-delà des mots ou événements indiqués par le client (niveau du contenu), ne comprendrait pas ce qui se passe chez le client ; ... ou entre lui et le client ; ... ne verrait pas le lien entre l'attitude du client à son égard et le problème de ce dernier ; ... ne percevrait pas les distorsions entre le verbal et le non-verbal du client ; ... ne permettrait pas au client de trouver un sens à ce qu'il vit.
6. Changement et deuils	Changements 1 et 2 (systémique) ; étapes du deuil (Kübler-Ross).	... ne comprendrait pas et ne saurait pas accompagner le changement du client ; ... ne comprendrait pas et ne saurait pas accompagner les étapes de deuil du client.
7. Transfert et autonomie	Transfert et contre-transfert (psychanalyse) ; symbiose (AT) ; degrés d'autonomie (AT et Lenhardt).	... ne percevrait pas les phénomènes projectifs du client sur le coach ; ... se ferait refiler le problème du client ; ... ne comprendrait pas l'évolution psychologique d'autonomie du client à son égard ; ... s'empêcherait de donner au client les permissions dont il a besoin ; ... et de donner les protections correspondantes.

Les autres compétences de Ms Coach sont des spécialisations qui correspondent aux quatre repères du curseur (coachings centrés sur la personne, la relation, coaching de managers et de dirigeants).

L'ATTITUDE D'AIDE

Peut-être es-tu surpris de ne pas trouver dans ce tableau l'indispensable compétence d'écoute ? D'ailleurs, est-ce un savoir-faire, une compétence, une qualité du coach, une attitude ? L'écoute s'apprend-elle ? Sans doute un peu tout cela.

Je sais pourquoi j'ai un réflexe de réserve à l'égard de l'écoute : je rencontre trop de personnes qui pensent pouvoir faire du coaching en mettant en avant ce seul talent. Bien écouter, oui ! Cent et mille fois oui ! Mais cela ne suffit pas pour faire un bon coach. Un coach n'est pas qu'une grande oreille.

L'écoute est l'une des composantes essentielles de toutes les relations d'aide, elle **n'est pas spécifique au coaching**. Bien des ouvrages en traitent et je n'en dirai donc pas plus en te livrant cependant ce texte d'Olivier Devillard qui se suffit à lui-même.

« L'écoute flottante est un des savoir-faire les plus subtils du métier. Il faut arriver non seulement à pouvoir tout entendre, mais aussi à rester dans les différents registres d'écoute décrits¹. Le coach doit maîtriser de concert l'écoute fonctionnelle, centrée sur le réel et la cible, l'écoute sympathique qui fait place, une fois la relation installée, à l'écoute empathique centrée sur l'éprouvé et l'écoute flottante qui produit des effets d'écho interne. Comme pour le piano et l'orgue : il faut les deux mains et les deux pieds ! Une des conditions pour arriver à utiliser l'écoute flottante est d'avoir fait un travail sur soi suffisant pour libérer au mieux les espaces d'écoute. Il est en effet très difficile, si ce n'est impossible, d'entendre quelqu'un à propos d'une difficulté ou d'une problématique qui nous renvoie à des questions personnelles que nous n'aurions pas explorées. L'insuffisance du travail sur soi est une des causes de surdité qui restreint la capacité professionnelle d'un coach. »

Coacher, voir la bibliographie. Olivier Devillard fait référence à la définition de l'écoute flottante donnée par Freud dans « La technique psychanalytique ».

J'ai parlé de l'écoute, mais je dois aussi mentionner d'autres éléments constitutifs de toutes les relations d'aide et que l'on retrouve naturellement en coaching. Il ne faudrait pas, en effet, jeter le bébé avec l'eau du bain : autant il me semble important de ne pas amalgamer « coaching » et « relation d'aide » comme le font certains

Voir le chapitre 3 :
« Qu'est-ce que le coaching ? »

journaux dont je te parlais dans le « fourre-tout du coaching », autant il serait stupide de nier que le coaching fait partie des relations d'aide et qu'il en a donc les caractéristiques communes. Mets ainsi ensemble un psychothérapeute, un psychologue, une assistante sociale, un médecin, un avocat, un psychiatre, un conseiller conjugal, un conseiller d'orientation en milieu scolaire ou de réinsertion professionnelle et... un coach. Plusieurs éléments leur sont communs :

- l'écoute dont nous avons parlé plus haut ;
- l'acceptation de la personne « telle qu'elle est » en excluant tout jugement. Ainsi, même si un médecin pense que son patient se fait du souci pour rien en le consultant pour un vague mal à l'estomac, il ne traitera pas celui-ci de « douillet » ou de « malade imaginaire ». Il en va de même du coaching et si un client montre par exemple à un coach un comportement infantile qui pose problème dans son contexte professionnel, ce dernier ne peut pas se permettre de le traiter avec mépris d'« adolescent attardé » ;
- l'acceptation du problème de la personne, le fait qu'il soit important pour elle. Un professionnel peut bien sûr indiquer, après diagnostic, que le problème du patient (ou du client, puisque l'appellation diverge selon les professions) n'est pas grave. Mais ce dernier n'accepterait pas que son problème ne soit pas pris au sérieux. Imagine par exemple quelle serait la réaction d'un salarié aux revenus confortables, qui demanderait une explication à son percepteur sur un montant (faible) de trop payé d'impôts, et qui s'entendrait dire que « vu le niveau de votre salaire, votre problème n'est pas important » ;
- le souci de laisser à la personne sa liberté de jugement et de décision. Même avec des professionnels du conseil comme les avocats, les médecins ou les consultants, le client entend garder sa liberté en dernier ressort. En coaching, l'accent est encore mis plus fortement sur ce point puisque c'est le client qui trouve lui-même les options. Mais la liberté de choix n'existe pas qu'en coaching, elle est constitutive de toutes les relations d'aide ;
- l'existence d'un contrat implicite ou explicite comprenant, pour l'aide professionnelle, un aspect financier : l'un est là pour être aidé, l'autre (le professionnel) apporte de l'aide et est rémunéré en conséquence. C'est un point que nous retrouverons au deuxième fondamental.

CONSENSUS SUR LES FONDAMENTAUX

Tu as dû remarquer que, lorsqu'il était question quelques lignes plus haut du consensus de mes confrères sur les fondamentaux, j'ai écrit « à de très grosses nuances près ». Tu trouveras en effet de bons professionnels qui rejettent certains de ces fondamentaux non pas parce qu'ils ne les prennent pas au sérieux, mais parce qu'ils sont incompatibles avec leur approche de référence. Il est vraisemblable par exemple qu'un systémicien pur refusera par principe de considérer une bonne partie du fondamental n° 3 (diagnostic psychologique) car il ne peut pas accepter l'idée d'avoir recours à une typologie de personnalité, quelle qu'elle soit. C'est contradictoire avec la pratique même de la systémique qui prend les gens comme des « boîtes noires » et cherche exclusivement à démonter puis modifier le système dans lequel ils sont enfermés. De même, un psychanalyste pur refusera une partie du septième fondamental (interventions en vue de l'autonomie du client) parce que l'idée même d'une intervention directe du coach est contradictoire avec l'approche psychanalytique.

Mais, me diras-tu, pourquoi sept et pourquoi ces sept-là ?

Sept parce que le chiffre est pédagogique. C'est, paraît-il, le chiffre maximum de concepts qu'un être humain est capable d'appréhender simultanément. Lorsque je me suis attelé à ce travail, je pensais en mettre beaucoup plus (une quinzaine). Mais pour que l'ensemble soit facile d'usage, je me suis efforcé de les regrouper de façon cohérente. Cette démarche fut très fructueuse parce qu'elle m'a permis de repérer des liens étroits entre certains éléments *a priori* séparés. C'est le cas entre le concept de transfert et celui d'autonomie. C'est aussi le cas pour « changement et deuil » qui vont rarement l'un sans l'autre.

Revenons maintenant à mon questionnement du début de cette partie lorsque je m'interrogeais moi-même (« voudrais-je établir une norme ? »). J'ai dit « oui », mais ma réponse est aussi : « Non, je ne le veux pas. » Il serait en effet prétentieux de ma part de prétendre déterminer les fondamentaux du coaching valables pour toutes les situations et pour l'éternité. Ce sont donc mes fondamentaux que je t'expose, je le reconnais.

Pourtant, il est une exigence que je formule vis-à-vis de tout professionnel du coaching qui critiquerait la nature ou le choix de mes fondamentaux. C'est de pouvoir expliquer quels sont ses propres fondamentaux, c'est-à-dire les compétences, méthodes, outils, techniques

sans lesquels il estime ne pas pouvoir faire correctement son métier. La maîtrise de la technique est la libération du génie. Tout maçon sait que l'on jette le plâtre dans l'eau et non l'inverse, sinon on aboutit à une infâme bouillasse. Une telle erreur serait admissible de la part d'un débutant en bricolage, mais pas d'un professionnel, parce que c'est justement un professionnel.

Un professionnel du coaching connaît ses fondamentaux, les miens ou ceux qu'il a élaborés lui-même. Il sait leur associer des théories et manie les procédures d'intervention qui en découlent. Il les garde en mémoire et jongle entre tel ou tel fondamental en fonction du tempo du coaching et de la maturité du client. Il connaît les précautions d'emploi des outils qui y sont associés, et leurs limites d'utilisation. Il sait faire les liens entre ses propres fondamentaux et les autres approches qu'il connaît par ailleurs ou découvre au fur et à mesure de sa progression professionnelle.

Nous aborderons, dans les sept chapitres suivants, les compétences fondamentales de Ms Coach.

Toute mon amitié. À bientôt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

Apprendre par cœur le nom des sept fondamentaux et connaître leur raison d'être. Dans un second temps, en critiquer le choix.

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach de vous expliquer en cinq minutes une compétence de coaching qu'il utilise fréquemment.

Question aux coachs confirmés

Quels sont vos fondamentaux ?



PREMIER FONDAMENTAL : L'ANALYSE DE LA DEMANDE

Qu'est-ce qu'il veut ? - *Les Tontons flingueurs*, Mr Coach et
M. Jédézennuis - Une histoire de robinet - De quoi s'agit-il ? -
Cher client, quel est votre problème ? - La baguette magique
- Une petite feuille jaunie par le temps - Des besoins à foison
- Besoins en séance et besoins hors séance - Cher client, que
puis-je pour vous ?

EN FIN DE COMPTE, QU'EST-CE QU'« IL » VEUT ?

7 avril

Cher François,

En avant pour le premier des fondamentaux ! La question est :
« Pourquoi le client vient-il nous voir ? Qu'attend-il de notre présence
et de nos compétences ? »

Passer à côté de cette question, c'est risquer de confondre une rou-
geur d'écorchure avec un début de septicémie, un chagrin avec une

déprime, l'envie d'un éclair au café avec une grosse faim. Cette confusion se traduirait en finale par l'utilisation d'un marteau-pilon pour écraser une mouche, ou de chignoles pour creuser le tunnel sous la Manche.

La particularité du coaching (et il ressemble en ceci à la thérapie) est que la demande apparente du client correspond rarement à ce dont il a vraiment besoin. Le client sait-il d'ailleurs lui-même ce qu'il vient chercher ?

Nous allons préciser quatre grandes questions auxquelles renvoie le fondamental de l'identification de la demande.

- ❶ Pourquoi une compétence en analyse de la demande est-elle un fondamental ?
- ❷ Comment faire avec le client pour qu'émerge son véritable besoin (quelle est la méthode de questionnement) ?
- ❸ Quels sont les besoins professionnels que le client peut satisfaire grâce à un coaching ? (Y a-t-il une liste type de besoins ?)
- ❹ Quelle est la différence entre besoin et demande ? (Comment aider le client à séparer les deux ?)

POURQUOI L'IDENTIFICATION DE LA DEMANDE EST-ELLE UN FONDAMENTAL ?

Comme j'ai regardé une séquence des *Tontons flingueurs* pour me détendre entre deux pages d'écriture, je vais te parler comme eux : identifier la demande du client, c'est d'abord une question d'honneur.

Plus sérieusement, c'est une question d'éthique et d'efficacité. Éthique parce que si une entreprise paye Ms Coach pour un service, il est normal que cette dernière lui fournisse une prestation. Efficacité parce que si le client ne connaît pas son besoin, il ne saura pas le satisfaire ou y parviendra en beaucoup plus de temps qu'il ne faudrait.

Au début d'un coaching, M. Jédézennuis (nom fréquent d'un client) ne parvient que rarement à décrire à Ms Coach les tenants et les aboutissants de sa démarche. Souvent aussi, il a déjà des interprétations et des explications qu'il associe à l'exposé des faits. Vincent Lenhardt écrit ¹ :

Les Responsables
porteurs de sens.

« Plus la situation est confuse pour le client, plus il a du mal à se cantonner dans une description claire du réel. Il a du mal à donner des faits concrets et indiscutables, et en même temps à parler à un niveau d'abstraction qui y réponde... Souvent le client a tendance à se perdre dans les détails, à sauter d'un sujet à l'autre, à faire des associations libres. »

En fait, si M. Jédézennuis savait décrire clairement ce qu'il veut et ce qu'il attend de Ms Coach, les neuf dixièmes des coachings n'auraient pas lieu d'être et Ms Coach devrait se reconvertir dans la vente d'aspirateurs robot.

La technique d'analyse de la demande permet de débroussailler le problème du client et de préparer l'établissement du contrat de coaching sur des bases solides. Elle permet aussi de déceler les attentes irréalistes du client qui sont monnaie courante dans ce métier.

Ces considérations conduisent à rapprocher l'analyse de la demande du modèle des méconnaissances de l'Analyse Transactionnelle parce que :

- tu peux te servir tout le temps de ce modèle (oui, tout le temps et tout au long des coachings et à toute occasion même non professionnelle) ;
- son usage est proche de la technique de PNL qui traite des généralisations ou distorsions, et que j'aime bien jeter des ponts entre les diverses approches.

Une histoire illustrera la théorie des méconnaissances.

Voir la conférence de l'auteur sur « Méconnaissances et recadrages », accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

HISTOIRE

C'est l'histoire d'un homme dont le robinet de la baignoire gouttait abominablement. Cela durait depuis des mois et il ne s'était rendu compte de rien.

Sa femme lui dit un jour : « Chéri, as-tu remarqué que le robinet de la baignoire goutte abominablement ? »

– Ce n'est pas possible ! dit l'homme.

Il alla voir et dut se rendre à l'évidence.

– Tu as raison, dit l'homme, mais ça n'est pas grave ». Et il partit au travail.

La femme mesura la fuite et dit à son mari le lendemain : « Chéri, sais-tu que lorsqu'un robinet goutte ainsi, cela nous coûte très cher ? »

– Mais non ! » dit l'homme. La femme calcula le coût et montra le résultat à son mari qui en fut épouvanté. « Tu as raison, dit-il, mais qu'y faire ? » Et il partit au travail.

Le lendemain, sa femme lui dit : « Chéri, sais-tu que lorsqu'un robinet goutte abominablement, on peut réparer tout seul ou appeler un plombier ?

– Aucune de ces options n'est envisageable, répondit l'homme. Les plombiers ne sont jamais libres et je n'ai pas le temps ».

Et il partit au travail.

Le lendemain, sa femme lui dit : « Chéri, voici un joint *ad hoc*. Sais-tu qu'il est possible de réparer un robinet en dix minutes ? Pour ce qui me concerne, j'ai fait ma part du travail. » Elle lui tendit la clef à molette. Le mari la prit et, dix minutes après, le robinet était réparé.

Dans cette histoire, l'épouse (pleine de tolérance) fait tomber une à une les méconnaissances de son mari. D'abord la réalité immédiate (ne pas entendre), puis l'importance du problème que pose

La théorie et l'expérience montrent qu'il est inutile de traiter une méconnaissance à un niveau si les niveaux inférieurs sont méconnus. Cela aurait été le cas pour l'épouse si elle avait asticoté son mari sur la recherche d'un plombier sans lui avoir fait prendre conscience du problème que posait la fuite.

cette réalité (le coût de la fuite), les options possibles pour résoudre le problème (la réparation) et enfin la capacité à mettre en œuvre les options (le bricolage du mari). « Lever » une méconnaissance, c'est identifier celui des quatre niveaux où la personne bute : ne pas appréhender correctement le réel (niveau de la réalité), ne pas voir le problème que pose cette réalité (niveau du problème), ne pas voir qu'il y a des options pour résoudre ce problème², ni que, parmi elles, on peut en mettre certaines en œuvre. La façon dont s'y prend cette épouse peut servir de repère à ce que va faire le coach lorsqu'il effectue la procédure de questionnement que nous allons décrire à présent.

PROCÉDURES D'IDENTIFICATION DE LA DEMANDE : RPBD

Il y a sans doute de multiples façons d'analyser la demande du client, mais j'utilise depuis dix ans la méthode de questionnement RPBD (réel, problème, besoins, demande) que m'a enseignée Vincent Lenhardt¹ et dont je suis toujours aussi satisfait. Je me souviens même d'un conseil qu'il nous avait donné à l'époque : « Quand tu es perdu en séance, raccroche-toi à deux choses : la demande et le cadre de référence. »

Voir *Les Responsables porteurs de sens*, p. 129. Lenhardt parle du « RPBD » en incluant le « C » de « contrat ». Les compétences en contrat de coaching me semblent être un domaine à part entière qui sera traité au chapitre suivant.

R comme Réel : l'exploration de la réalité

« Bonjour Monsieur (Madame) Client(e). Je vous écoute. De quoi s'agit-il ? »

L'identification de la demande par le RPBD consiste d'abord à poser des questions sur le Réel.

Si cette première étape est mal appréhendée, le risque est grand de tomber dans l'intervention de sauvetage² du voyant-gourou du style : « Ho ho, ne me dites surtout rien. Je vois le mal qui vous ronge, Monsieur mon client. Mon intuition me le dit, je sais comment vous guérir. »

En questionnant sur le réel, Ms Coach commence au contraire par demander comme tout bon médecin : de quoi s'agit-il ? Utilisant la bonne vieille grille QQQCCP établie paraît-il par Quintilien il y a deux mille ans, elle se promène entre les adverbes génériques du qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi ?

Imagine par exemple que Mme Jédézennuis, directrice de la communication d'une moyenne entreprise, vienne en coaching parce qu'elle n'arrive pas à trouver sa vraie place dans son comité de direction. Tout en bavardant et en jonglant avec d'autres fondamentaux, Ms Coach demandera :

Le « sauvetage » consiste à aider quelqu'un alors qu'il peut s'en sortir tout seul. C'est l'un des trois rôles du triangle dramatique, les deux autres étant le Persécuteur et la Victime. Se reporter aux ouvrages d'Analyse Transactionnelle.

- « Qui est votre patron ? »
- « Où se réunit le Codir ? »
- « Quand se réunit-il ? »
- « Comment se passent les réunions ? »
- « Comment vous sentez-vous lorsque vous devez prendre la parole ? »
- etc.

Abréviation usuelle
pour « comité de
direction ».

Ms Coach complétera son questionnaire avec d'autres questions issues de la grille de Fayol, qui passe successivement en revue les aspects techniques, juridiques, financiers, commerciaux, humains et politiques. Elle demandera donc :

- « En quoi consiste votre métier ? »
- « Quelles sont les orientations stratégiques de votre entreprise ? »
- « Quels sont les thèmes dont il est question en Codir et qui vous posent problème ? »
- « Quelles sont les règles de fonctionnement officielles ? », etc.

Le questionnaire du réel permet à Ms Coach d'avancer sur deux fronts :

- d'une part, elle dispose d'éléments pour évaluer le problème du client : c'est l'aspect contenu qui lui fournit des éléments pour apprécier la globalité de sa réalité, sans oublier cependant que ce qu'il dit est pour partie le reflet de sa propre subjectivité ;
- d'autre part, elle observe la façon dont son client effectue cette description et en tire une multitude d'enseignements : profil psychologique et parfois même toute la problématique. C'est ce que nous nommerons plus tard l'enseignement fourni par le processus.

Ms Coach peut aussi commencer (prudemment) avec le client une levée des méconnaissances de cette réalité²⁰. Ce sera le cas lorsque le client utilise des mots généraux tels que tout le temps, souvent, parfois, jamais, tout le monde, personne... Ces généralisations permettent en effet au client de distordre la réalité afin qu'elle colle à son système de croyances.

Pour les experts : les questions de levée des méconnaissances sont proches de celles des « pointeurs » de la PNL.

Les questions rationnelles sont utiles, mais je trouve intéressant d'appréhender la réalité interne du client avec d'autres approches, comme le dessin. Je demande au client de dessiner la raison pour laquelle il vient me voir, comment il s'y situe, les personnages qui lui posent problème. C'est une exploration de l'imaginaire, du symbolique et de l'émotionnel qui font aussi partie de la réalité du client. Je le fais donc parler sur son dessin, en me

gardant bien sûr de toute interprétation. Certains clients mettent en avant leur incapacité à dessiner et s'en servent comme système de défense, témoin ce dirigeant qui prit les feutres de couleur avec un gros soupir : « Décidément, me dit-il, vous m'aurez tout fait faire... »

Le temps de questionnement du réel permet enfin à Ms Coach d'observer le processus relationnel entre elle et son client, et d'en tirer des enseignements. Nous verrons ceci plus en détail au fondamental n° 5 : processus contenu et sens.

L'art du coach est de ne poser sur le réel que les questions nécessaires à l'établissement d'un diagnostic. Le questionnement peut alors faire place à des premières interventions du coach qui vont à leur tour, suivant la façon dont y réagit le client, confirmer ou infirmer ce diagnostic. Peu à peu, aidé par le client lui-même, le coach peut affiner ses observations, reposer telle ou telle question complémentaire, etc.

P comme Problème : l'exploration de la situation souhaitée

« Monsieur (Madame) Client(e), je comprends mieux le contexte qui vous amène ici. Laissez-moi maintenant vous poser une question très importante : si votre problème était résolu, à quoi le verrait-on ? »

Quel est le problème qu'apporte le client ? La plupart d'entre eux ne connaissent pas la distinction sémantique fondamentale entre contexte problématique et problème. Lorsqu'ils disent à Ms Coach « j'ai un problème » et lui décrivent l'étendue du désastre dans lequel ils se trouvent, ils utilisent ce mot dans son sens courant (problème = difficulté) en faisant une confusion qui peut être lourde de conséquences pour la suite.

Distinguons donc :

- le contexte problématique actuel du client, celui qui ne le satisfait pas ;
- la situation souhaitée à laquelle il aspire.



**L'écart entre une situation insatisfaisante
et une situation souhaitée.**

La distinction entre problème et projet est étudiée dans le livre *Question de temps de l'auteur*, dont certains paragraphes sont ici repris.

Le problème[■] d'un client, c'est de combler l'écart entre une situation existante jugée insatisfaisante et une situation souhaitée jugée plus satisfaisante.

Lorsque le client peut imaginer ce que serait la situation souhaitée, il a identifié son problème et a déjà fait la moitié de son travail en coaching. Ce n'est pas évident. Tu as comme moi

fait l'expérience de demander à des personnes qui ont tendance à se plaindre de problèmes d'imaginer concrètement ce que serait leur vie si ceux-ci étaient résolus. Tu as, comme moi, été surpris du grand nombre d'entre elles qui se cabraient devant la question, la contournaient, comme si elles trouvaient leur intérêt à se complaire dans leur situation désagréable sans vouloir véritablement envisager de changement. Pour ce type de personnes, savoir expliciter la situation souhaitée est une étape indispensable.

Si le client savait formuler clairement la situation souhaitée, il ne serait peut-être pas chez Ms Coach. On raconte l'histoire de ce client particulièrement rebelle qui, face à la question « qu'attendez-vous de notre travail ? », se mit en rage en pestant : « Savoir ce que je veux, savoir ce que je veux... vous en avez de bonnes, vous ! Si je savais ce que je veux, cela signifierait que je vais bien. Or si je viens chez vous, c'est justement que je ne vais pas bien ! »

Prenons un autre exemple fréquemment cité par les cadres et dirigeants au cours d'un coaching : l'impression de ne jamais avoir fini son travail. La situation problématique dans un tel cas, c'est le malaise, la sensation d'inachèvement. Ce sont les dossiers qu'il pensait traiter dans la journée et qu'il n'a pas traités, les multiples petites affaires dont il aimerait être débarrassé et qu'il laisse chaque jour en suspens parce qu'il est bousculé par les urgences. La difficulté vient du fait que ces clients ne parviennent pas à imaginer la situation concrète dans laquelle ils seraient satisfaits. Et comme ils ne peuvent pas ainsi

décrire la situation souhaitée, ils pataugent dans un prétendu manque de temps. Lorsqu'ils parviennent à imaginer une situation souhaitée satisfaisante, par exemple accomplir chaque jour une liste réaliste de tâches (et pas plus), qu'ils font leur deuil du reste, ils peuvent enfin maîtriser leur problème.

Concrètement, comment procéder pour faire imaginer à un client la situation souhaitée ? J'utilise la plupart du temps une baguette magique. Je l'ai achetée pour quelques euros chez Nature et Découvertes et la trouve très jolie avec ses paillettes qui s'écoulent doucement dans le liquide coloré. Bref, je la donne au client en disant : « Imaginons que le coaching soit fini.

Baguette magique : vous avez réussi à changer comme vous vouliez changer et nous sommes sur le point de nous dire au revoir. Qui êtes-vous devenu ? Que sentez-vous ? Comment est le monde ? Qu'avez-vous fait, compris, expérimenté, appris, changé, etc. ? »

Les experts
reconnaîtront
l'exploration de l'état
désiré de la PNL.

Je réutilise souvent en cours de coaching la baguette magique, de telle façon que le client puisse ajuster la nature de sa réussite en fonction du chemin parcouru.

B comme besoin

Commençons par une histoire.

HISTOIRE

Ce matin-là, dans la cuisine de l'appartement où Mr Coach vivait avec sa compagne, la pièce était illuminée par un soleil très gai. Il se sentait pourtant perplexe et se demandait comment aborder une question aussi complexe que celle de la quête du vrai besoin des gens. Il y avait bien sûr la distinction fondamentale entre demande et besoin, mais ensuite ? Dans quelle direction aller ? Lui-même était pétri de tant de besoins contradictoires !

Tandis que cette perplexité agita ses neurones, sa compagne préparait le jus d'orange. Comme c'était une personne avisée, il s'ouvrit à elle de ses soucis. Elle commença par lui rappeler Maslow (c'était une femme cultivée), puis poursuivit : « Je connais, lui dit-elle, un homme charmant et intelligent qui avait autrefois en permanence dans son agenda une petite feuille jaune sur laquelle il avait listé ses besoins essentiels pour

les jours où "ça allait vraiment mal". » Mr Coach se reconnut et ils eurent un petit sourire.

À onze heures du matin, Mr Coach retrouva enfin dans ses archives la petite feuille jaune, un peu pâlie par le temps. Il y lut en haut : EN CAS DE GRAND STRESS OU GROSSE SURCHARGE. Puis en dessous, écrit au stylo-plume :

- Emploi du temps : qu'as-tu fait ces dernières 24 heures ? cette dernière semaine ?
- Depuis combien de temps n'as-tu pas : dormi tout ton saoul, écrit à un ami, été à la piscine, créé un conte, reçu un massage, bu beaucoup d'eau, fait un jogging, marché en silence, contemplé, prié, invité quelqu'un ?
- Quelles sont tes contraintes incontournables sous 24 heures ?
- Etc.

Il fut ému et se souvint alors de son long chemin pour trouver et accepter ses vrais besoins. Mr Coach pensa que ce serait un bien bel enjeu que d'aider ses clients à découvrir et accepter leurs besoins professionnels essentiels ! N'est-ce pas cela qui d'ailleurs les motivait ? Ah ! si les entreprises avaient accès aux petites feuilles jaunes de leurs salariés et étaient décidées à les prendre en compte en « pouvoir pour », le monde du travail en serait transformé !

Pourtant, même si les entreprises avaient accepté d'entrer dans sa logique, elles auraient eu de grandes difficultés pour trouver des salariés avec de semblables petites feuilles jaunes et conscients de leurs véritables besoins. Rares y sont en effet les personnes qui ont fait un travail de développement personnel. Nombreux sont ceux qui confondent par exemple le besoin apparent d'argent avec les satisfactions que procure l'argent ; ou le besoin apparent de grimper dans la hiérarchie qui cache un besoin archaïque de reconnaissance, ou encore le besoin apparent de pouvoir qui cache un besoin profond de sécurité.

Lorsque le client n'est pas conscient de son vrai besoin, il est incapable de demander clairement à Mr Coach ce qu'il cherche. Lorsque ce dernier le questionne donc en bon professionnel et lui demande : « Très bien tout ceci, mais qu'attendez-vous au juste du coaching ? », les réponses sont vagues.

■ Les deux besoins

Le besoin, c'est ce qui manque au client pour résoudre son problème et la question clef pour l'identifier est : « Que vous manque-t-il pour obtenir ce que vous voulez obtenir, ou parvenir là où vous voulez parvenir ? »

DEUX EXEMPLES

Prenons des exemples de la vie courante.

❶ Situation existante : le long de l'autoroute, ton corps t'envoie un signal de manque (faim).

Situation souhaitée : tu es rassasié.

Problème : où trouver un restaurant ?

Besoin : l'arrêter au premier restauroute.

❷ Le second exemple est tiré d'une situation classique de management.

Situation existante : un collaborateur a fait une erreur importante.

Situation souhaitée : le collaborateur a rectifié son erreur et ne recommence plus.

Problème du manager : comment remonter les bretelles du collaborateur sans qu'il se démotive ?

Besoin professionnel du manager : mener correctement un entretien de remontage de bretelles.

Besoin du manager s'il traite ceci en coaching : apprendre à distinguer réprimande et persécution (en distinguant par exemple le parent normatif positif et négatif de l'AT).

Tu constates sur cet autre exemple une distinction fondamentale : un client arrive en séance avec deux besoins distincts : d'une part ce qu'il cherche pour lui-même (son enjeu de coaching), et d'autre part son besoin en séance (ce qu'il cherche auprès du coach). Le client devra se retrousser les manches en dehors de la séance pour le premier. Quant au second, il constitue L'OBJET MÊME DE L'ENTRETIEN DE COACHING.

EXEMPLE

Illustrons ceci par un dernier exemple. Supposons qu'un manager cherche à animer ses réunions de façon plus efficace : c'est l'enjeu de son coaching. Pour y parvenir, il cherche à comprendre auprès du coach pourquoi il ne parvient pas, lui, à tenir des réunions efficaces (c'est-à-dire quelle est la part liée à sa personnalité), et ce qu'il peut trouver comme options en séance de coaching.

La distinction entre les deux types de besoins (enjeu de coaching et besoin en séance) est capitale car l'enjeu est l'affaire du client lui-même et le coach ne saurait en prendre la responsabilité, alors que le besoin en séance peut faire l'objet d'un contrat entre le coach et le client.

■ Enjeux de coaching et réflexes professionnels

Tu trouveras plus loin une liste d'enjeux courants en coaching. Elle appelle commentaire car j'ai mis en regard un certain nombre de réflexes professionnels sous forme de référents théoriques.

Qu'est-ce qu'un réflexe professionnel ? Prenons un exemple du milieu éducatif. Imaginons une puéricultrice de crèche qui voit un bébé tomber brutalement par terre à la suite d'une contrariété et se mettre à suffoquer sans parvenir à prendre sa respiration. Si elle a été formée à cet effet, la puéricultrice est alors *pratiquement certaine* que l'enfant fait un spasme de sanglots et qu'il faut alors lui donner des claques pour le faire revenir à lui.

Transposons la méthode dans le contexte de coaching : supposons que le problème énoncé par un manager consiste à se défaire d'une

tendance tenace à critiquer sa hiérarchie, Ms Coach peut raisonnablement émettre un diagnostic de contre-dépendance psychologique[■] et recourir en réflexe professionnel à la grille de l'autonomie en invitant son client à s'engager dans l'indépendance. Autre exemple : avec un

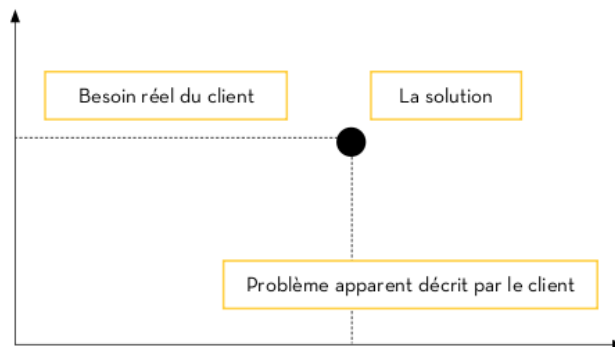
client qui vient d'apprendre une mauvaise nouvelle, Ms Coach a un réflexe professionnel de recourir au modèle des étapes du deuil et d'entendre sa colère, sa peur ou son chagrin, car une personne en deuil a la plupart du temps besoin de partager ses émotions.

La contre-dépendance et l'autonomie sont des notions explicitées au chapitre 14.

Enjeu du client	Référent professionnel réflexe
Acquérir de l'autonomie	Modèle d'autonomie de Katharine Seymour
Être soutenu	Écoute active de Rogers
Apprendre à faire confiance ou à se faire confiance	Positions de vie de l'AT
Être reconnu dans une souffrance et être aidé pour la traverser	Modèle du deuil d'Elizabeth Kübler-Ross
S'accepter inconditionnellement, même dans ses zones d'ombre	Positions de vie de l'AT
Changer de métier	Modèle de Hudson ou composantes de l'identité professionnelle
Recevoir un coup de pouce pour oser faire ce qu'il a vraiment envie de faire	Permission/protection

Changer son regard sur lui-même et les autres	Recadrage (PNL) Travail sur scénario professionnel (AT)	Voir Question de temps de l'auteur.
Apprendre à voir la réalité ; comprendre les problèmes qu'elle pose ; trouver des options et oser les mettre en œuvre	Grille des méconnaissances (AT)	
Donner du sens au temps qui s'écoule, s'organiser, mieux gérer son temps	Liens entre temps et structure psychologique, sens donné au temps, méthodes de gestion du temps	Un gagnant sait ce qu'il fera s'il perd, mais n'en parle pas. Un perdant parle de ce qu'il fera s'il gagne, mais ne sait pas ce qu'il fera s'il perd.
Disposer d'un espace où sa parole soit accueillie, reconnue et entendue	Écoute rogérienne	
Apprendre à demander	Distinction entre besoin et demande ; notion de gagnant d'Éric Berne	
Prendre une décision	Examen des états du moi l'AT, permission d'oser	
Mieux se connaître	Autodiagnostic psychologiques du Process Communication, PNL, AT, MBTI...	
Comprendre ses difficultés relationnelles	Transactions de l'AT, processus de la Process Communication	
Sortir d'un conflit destructeur, ou d'un contexte de manipulations	Jeux psychologiques de l'AT, jeux de pouvoir	
Chercher, donner, recevoir ou refuser de la reconnaissance	Signes de reconnaissance de l'AT	
Gérer un processus relationnel ou un processus de groupe (voir la partie 3)	Position méta	
(Pour un manager) : mesurer et ajuster son leadership	Typologie de leaderships	
Comprendre ce qui se passe dans toute une entreprise	Théorie organisationnelle de Berne	
Etc.	Etc.	

Réflexes professionnels ? Si les clients n'étaient que des mécaniques à besoins, comme le travail du coach serait simple ! Imagine – rêve de coach 100 % rationnel – un gigantesque diagramme à deux dimensions comportant sur l'axe des x le problème décrit par le client et sur l'axe des y son besoin réel.



À l'intersection, tu aurais *la* solution : quel référent théorique adopter, que faire avec ce client, que dire, quelles questions poser, quelles attitudes prendre... Rêvons, mais tirons surtout parti de ce rêve, car tout professionnel, même s'il s'en défend, a en tête des grilles de lecture de la réalité, fondées sur ses connaissances théoriques et son expérience. Les réflexes professionnels, vérifiés par le coach au fil de l'expérience acquise, permettent de gagner un temps précieux. Ils ont une limite qui est leur aspect mécaniste et la sagesse consiste donc à n'émettre que des **hypothèses** sur les besoins réels du client, que Ms Coach énoncera au client en observant attentivement la congruence de sa réaction, c'est-à-dire la cohérence entre le verbal et le non-verbal. Le « oui, c'est bien cela » du client est-il assuré ? Fait-il oui avec sa bouche et non avec sa tête ? Fait-il la moue ? Les incongruences éventuelles du client suite à des reformulations sur les besoins et sur les demandes permettent à Ms Coach de cerner peu à peu les contours de ceux-ci et d'éviter, à terme, les contrats de coaching vagues et porteurs de désillusions.

D comme Demande :

« Client, qu'attendez-vous de moi ? »

« J'ai écouté votre réalité et nous avons exploré ensemble votre problème. *Puis-je maintenant savoir ce que vous attendez de moi ?* » Cette phrase très simple est l'invitation que lance à cette étape Mr Coach. Traduisons en langage professionnel : « Quelle est votre demande à mon égard ? »

Il est rare qu'un client ait un niveau de maturité psychologique et une lucidité suffisants pour énoncer de façon claire au coach sa réalité, son problème et son enjeu de coaching. Mais il est encore plus rare qu'il sache exprimer son besoin en séance et l'assortisse d'une demande correspondante. Si tu prends le cas déjà cité d'une personne qui vit un deuil, elle apporte sur la table du coaching la réalité de son deuil et éventuellement son problème en disant par exemple : « J'aimerais bien en finir avec cette épreuve. » Mais elle ne dira pas facilement : « J'ai besoin d'exprimer devant vous ma rage, ou mon chagrin, c'est cela qui m'aiderait. Est-ce que vous êtes d'accord pour qu'on passe notre heure à ceci ? »

Les besoins d'un client en séance sont typiquement ceux-ci :

- être interrogé, questionné et, par là même stimulé par le coach pour trouver des options ;
- être écouté et compris par le coach, avoir une parole accueillie ;
- être reconnu par le coach (dans son professionnalisme, ses convictions, sa personne et d'autres facettes d'identité) ;
- être confirmé par le coach dans son identité (« je suis ceci », dit le client ; « oui », confirmerait le coach) ;
- être écouté dans ses rêves et projets ;
- recevoir du coach des conseils (ou même des directives) : « Faites ceci, ne faites pas cela » ;
- entendre la façon dont un tiers (le coach) voit le problème ;
- avoir un avis du coach sur les options envisageables pour résoudre un problème ;
- recevoir l'affection du coach ;
- exprimer ses émotions devant le coach ;
- apprendre du coach des méthodes ou concepts (rôle d'explicitation joué par le coach) ;
- recevoir du coach des recettes de comportement (besoin très fréquent dans le coaching de relations) ;
- recevoir du coach un éclairage sur ce qui se passe dans un groupe (besoin très fréquent chez les managers et dirigeants) ;
- recevoir du coach un recadrage (une autre façon de voir les choses) ;
- recevoir du soutien, de la compréhension ;
- écouter le sens que donne le coach au problème apporté.

Ce rôle du coach est largement controversé par la profession, certains estimant qu'il ne faut jamais donner de conseils. L'interventionnisme ou le non-interventionnisme d'un coach seront discutés au chapitre 12.

À cette étape, le métier de coach consiste donc à lire entre les lignes et à émettre une hypothèse. Dans le cas du deuil déjà cité, Ms Coach pourrait dire à son client : « Je pense que vous avez besoin d'exprimer ici ce que vous avez sur le cœur, non ? » Elle pourrait aussi garder pour elle ses hypothèses sur les besoins du client à son égard et passer directement à l'étape de la demande.

■ Répondre aux besoins ?

Que faire face aux besoins du client en séance ? accepter d'y répondre ? les écouter, mais sans s'engager ? L'une des composantes du professionnalisme de coach consiste à distinguer quels sont les besoins qu'il est utile de satisfaire de ceux pour lesquels cela irait à l'encontre du but recherché par le client.

Les premiers ont trait au contexte présent du client. C'est d'autant plus vrai que Mr Coach se déplace vers la droite du curseur (zones du management et de la structure). Un manager ou un dirigeant attendent en effet du coach qu'il leur fournisse des éclairages spécifiques sur ce qui se passe dans leur équipe ou leur organisation. Il s'agit de répondre bel et bien à leurs demandes concrètes d'explication, de compréhension ou d'options de management. Mais c'est aussi

Ces interventions sont décrites au chapitre 15.

vrai à gauche de la règle lorsque le client a besoin de signes de reconnaissance sur sa progression, de « protection », de « permission », de « recadrage », etc.

Les seconds correspondent à des vieux besoins du client, remontant la plupart du temps à l'enfance. Ils n'ont pas été satisfaits à l'époque, et le client va tenter une énième fois auprès du coach de profiter de la situation privilégiée offerte par la relation d'accompagnement. Tous les psychologues connaissent ce phénomène qui est lié à l'effet de transfert. Par exemple, un client qui s'est senti trahi quand il était petit va tester désespérément s'il peut faire confiance à Mr Coach.

Si Mr Coach répond systématiquement à ces vieux besoins (en disant par exemple au client dans le cas cité : « Vous pouvez me faire confiance, la preuve... »), il retarde peut-être son accession à l'autonomie. Mais s'il ne répond pas, il le frustre peut-être inutilement. Plutôt que d'adopter une position catégorique à ce sujet, je m'attache à cerner le contexte dans lequel apparaît la demande. Mon attitude n'est donc pas la même à chaque fois. En particulier, au début du coaching, il est important de nouer une alliance afin d'établir une relation minimale de transfert grâce à laquelle le client va considérer que la parole du coach est crédible. Je n'hésite donc pas à apporter

au client ce dont il a besoin (soutien, compassion, acquiescement à sa façon de voir les choses, fermeté, protection immédiate, conseils, etc.). J'utilise pour cela le concept de besoins psychologiques de la Process Communication[■] qui permet de répondre efficacement aux besoins psychologiques du client. Par la suite, mon choix de répondre ou non aux besoins du client dépend essentiellement de l'objectif et du contrat. Aider un client à accéder à l'autonomie nécessite en particulier de frustrer, tôt ou tard, le client. Imaginons ainsi un client qui a tendance à extorquer de son entourage une admiration sans bornes pour la qualité de son travail. Au début du coaching, Ms Coach pourra aller dans son sens en le félicitant pour le soin avec lequel il entre dans la démarche, travaille sur ses objectifs, etc. Puis, au moment opportun, elle lui dira : « Je ne veux pas vous laisser croire que vous êtes un homme parfait ni que ce que vous faites est toujours parfait. C'est un piège que vous vous tendez et que vous tendez à autrui. Sans doute apprécierez-vous que tout le monde soit toujours empli d'admiration pour la qualité de votre travail, mais c'est une illusion. Votre enjeu d'homme adulte, c'est d'accepter une part d'imperfection, un droit lucide à l'erreur. Je ne suis pas payée pour vous dire que tout est toujours bien chez vous. »

Chaque type de personnalité a des besoins spécifiques parmi huit répertoriés par la Process Communication : reconnaissance de la personne, besoins sensoriels, reconnaissance du travail, des opinions, contact, solitude ou excitation. Voir les ouvrages de Process Communication en bibliographie.

■ Distinguer demande et besoin

Demander, ce n'est pas seulement pour le client dire « je voudrais... » ou « j'ai besoin de... », c'est exprimer au coach ce qu'il attend de lui. Plus cette expression est claire, plus il est facile de se mettre d'accord sur le travail à faire.

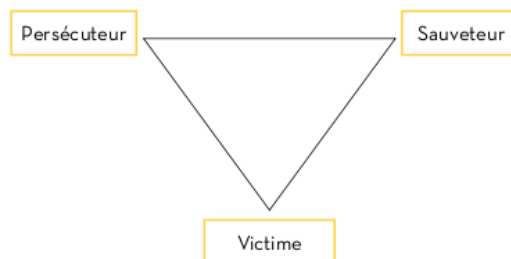
À cette étape de la demande, Mr Coach peut adopter deux types d'attitudes :

- soit une attitude active dans laquelle il propose à son client un certain type de travail et vérifie : « Est-ce bien cela que vous cherchez auprès de moi ? »
- soit une attitude passive dans laquelle il laisse le client préciser ce qu'il attend et lui demande : « Que puis-je pour vous ? »

Lorsque Mr Coach occulte l'étape de la demande, il prend en charge le client et/ou son problème et court le risque de s'embarquer dans un jeu psychologique de sauvetage assez commun à toutes les relations d'aide. Le jeu dure tout au long du coaching et le coup de théâtre a

lieu lorsque le client déclare un jour à Mr Coach qu'il attendait « autre chose » ou qu'il se plaint à sa hiérarchie (ou à sa femme, ou à un ami) de n'avoir pas trouvé ce qu'il cherchait.

Traduisons en termes professionnels. Le client arrive généralement en position psychologique de Victime (« je n'y arrive pas »). La tentation pour Mr Coach, c'est de voler au secours de son client en Sauveteur : « Je vais vous dire ce qu'il vous faut. » Si le conseil n'est pas pertinent, le client passe en Persécuteur en arrêtant le coaching ou en critiquant Mr Coach devant son DRH ou son entourage (« ce prétendu coach est un incapable, il me fait perdre mon temps »). Il peut aussi rester en Victime (« Je savais bien que personne ne peut rien pour moi »).



Aspects cachés de la demande

À côté de son aspect purement fonctionnel (l'ouverture vers le contrat), l'étape de la demande a une autre grande utilité :

- si tu te réfères à l'AT, elle est le premier grand moment de rupture symbiotique[■] entre Ms Coach et son client. Ce dernier arrive en effet en coaching apparemment en Adulte, mais en fait avec

Grosso modo, la symbiose est la recherche par « l'Enfant » d'une personne du « Parent » d'une autre personne, sans intervention de l'Adulte. Une demande symbiotique consiste à exprimer un problème ou un besoin sans poser la demande correspondante. Si le client dit à Mr Coach : « Je viens vous voir parce que j'ai un problème relationnel avec un collègue » et c'est tout, il se met en symbiose vis-à-vis de lui, car il ne demande rien. Il ne fait qu'exprimer un problème.

une pensée magique, en s'imaginant de façon très enfantine que Ms Coach va lui servir sur un plat d'argent la solution à ses problèmes. La question « Qu'attendez-vous de moi et qu'êtes-vous prêt à faire vous-même ? » ramène le client à la dure réalité et à ses responsabilités : une partie du travail incombe à Ms Coach, une autre lui appartient ;

- si tu te réfères à l'approche psychanalytique, l'étape de la demande correspond à un refus du transfert positif. Elle brise l'image de bonne mère ou bon père que se faisait le client de Ms Coach quand il pensait : « Elle va tout m'apporter puisqu'elle sait ce dont j'ai vraiment besoin. »

À notre prochaine lettre, amicalement.

■ INVITATIONS – RECOMMANDATIONS – QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

S'entraîner au RPBD tout le temps, tout le temps, tout le temps.

Recommandation aux prescripteurs

Analyser comment un coach jongle avec les divers éléments du questionnement RPBD (réel, problème, besoins, demande) lorsque vous lui présentez un cas d'entreprise.

Question aux coachs confirmés

Avez-vous des réflexes professionnels ? lesquels ?



DEUXIÈME FONDAMENTAL : CONTRATS

Six personnes au moins se mêlent de votre business – Un contrat bien ficelé – Coach et client, mettez-vous d'accord ! – La grande puissance – Les entourloupes du contrat secret.

LE TRIPLE CONTRAT

16 avril

Cher François,

Le deuxième fondamental est l'aptitude du coach à contractualiser son intervention.

Nous allons passer en revue trois types de contrat :

- le contrat d'affaires qui traite des éléments objectifs du contrat : durée, argent, responsabilités, etc. ;
- le contrat relationnel qui est la façon dont le coach et son client se mettent d'accord entre eux ;
- (parfois) un enjeu secret (contrat imaginaire qui n'existe que dans la tête de l'un des acteurs et fait surface à un moment ou l'autre en cours de coaching.

L'aptitude à établir les deux premiers contrats et à faire face au troisième est une compétence fondamentale de Mr Coach et les prescripteurs devraient se régaler en lisant cette partie, car ce fonda-

mental est l'un des indices les plus pertinents pour évaluer le niveau de professionnalisme d'un coach qui veut se faire référencer.

LE CONTRAT D'AFFAIRES ET LE BUSINESS DE COACHING

Il y a des situations simples et des très complexes. Situation simple : quelqu'un a entendu parler de Ms Coach et l'appelle. Il est maître de ses finances. C'est le cas des dirigeants qui peuvent engager un coaching sans avoir à en référer à quiconque. C'est aussi le cas des clients

qui paient eux-mêmes leur coaching à titre privé.

L'établissement du contrat d'affaires ne dépend alors que du coaché et de Ms Coach. C'est facile (enfin presque).

Pour des raisons de clarté et malgré la détestable francisation du mot « coaché », nous l'appellerons ici par ce nom pour éviter la confusion avec l'entreprise « cliente ».

À l'autre extrême, tu trouves la situation courante et complexe suivante : le prescripteur du coaching est le service spécialisé d'une DRH de grande entreprise. Il demande à un cabinet de consultants d'intervenir pour le coaching d'un

salarié. Le nombre des acteurs du contrat augmente fortement : au moins six ! Il y a le prescripteur (lui-même dépendant d'une hiérarchie), le service des achats, le coaché, la hiérarchie du coaché, Ms Coach et le cabinet qui emploie Ms Coach. L'établissement du contrat d'affaires dépend de tous ces acteurs : c'est difficile.

Même si le contrat d'affaires est bien établi, Ms Coach n'est pas au bout de ses peines. Lorsque le coaching commence effectivement, on pourrait penser que les seuls acteurs concernés sont elle-même et son coaché. Que non ! Les autres sont en coulisse. Que se passe-t-il par exemple si, malgré tout le talent de Ms Coach, le coaché ne veut absolument pas jouer le jeu ? Elle ne peut pas décider de le stopper purement et simplement puisque le contrat officiel n'est pas passé entre elle et son coaché. À qui va-t-elle poser le problème ? Autre cas : que se passe-t-il si un DRH veut un jour évaluer au moins qualitativement le retour sur investissement d'une démarche de coaching et y manifeste une curiosité déplacée ? Que va faire Ms Coach vis-à-vis de son coaché si elle n'a pas pris soin d'inclure une déontologie dans son contrat ?

Constitué d'un document écrit (ne serait-ce que pour la facturation), le contrat d'affaires définit les termes de l'échange. Il comporte des éléments tels que les tarifs, la durée, les objectifs généraux du coaching,

les modes de paiement. Pour Ms Coach, ce contrat permet d'être payée. Pour l'entreprise, il permet de vérifier que Ms Coach satisfait à une obligation minimale de moyens, c'est-à-dire essentiellement le temps qu'il consacre au coaching.

Tu trouveras ici quelques questions sur le contrat d'affaires que les coachs débutants se posent fréquemment.

Le contrat **doit-il être écrit** ?

Cela dépend. S'il s'agit d'un dirigeant, j'en mets le moins possible par écrit, juste ce qu'il faut pour que le paiement puisse être réglé. Les services fonctionnels de l'entreprise n'ont pas en effet à entrer dans la zone réservée de leur patron. Au besoin, je peux même déguiser des contrats de coaching en missions de conseil stratégique ou autre.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'un coaching demandé par un hiérarchique pour l'un de ses collaborateurs, les choses sont différentes. C'est en effet l'entreprise qui est le demandeur officiel et il s'agit de préciser le contrat plus clairement. Sans entrer, pour des raisons de confidentialité, dans des considérations personnelles sur la problématique du client (*verba volent, scripta manent*¹), j'indique alors succinctement le contexte, les objectifs généraux et les modalités du coaching en taisant les éléments propres à la personnalité du coaché. Les autres éléments plus confidentiels sont mis dans annexe... confidentielles.

Proverbe latin :
« Les paroles
volent, les écrits
restent. »

Comment et à quel moment négocier le contrat d'affaires ?

Certains éléments, comme le tarif horaire et le lieu, peuvent être discutés dès le premier contact téléphonique. Quant au reste du contrat, il me paraît la plupart du temps risqué de l'établir sans avoir fait une analyse de la demande, ce qui suppose de rencontrer le coaché assez longuement et pose le problème de la première séance.

Rendons à
César... : la
distinction entre
les trois types
de contrat m'a
été enseignée
par des analystes
transactionnels.

Lorsque je reviens à mes premières années de coaching, c'était l'une de mes préoccupations principales. La première séance est déjà un travail de coaching, au cours de laquelle Mr Coach décèle les grands axes de la personnalité du coaché, y prend connaissance de sa problématique, envisage un premier contrat relationnel, etc. Mais c'est aussi le moment dans lequel il va devoir « se vendre ». Chaque coach a à ce sujet ses techniques propres qui vont d'un comportement neutre à la séduction commerciale la plus éhontée. Mr Coach peut limiter les excès de ces épisodes commerciaux en présentant aux clients de la façon la plus objective possible sa déontologie, son expérience, ses outils et ses méthodes.

Faut-il faire payer la **première séance** ?

En théorie, oui. N'est-elle pas la plus difficile, celle durant laquelle Ms Coach déploie tout son professionnalisme : analyse de la demande, identification de la personnalité du client, mise en place des premiers éléments transférentiels, etc. De la même façon que certains concours d'architecture prévoient le paiement des candidats même s'ils ne sont pas retenus, il serait normal qu'une rencontre d'exploration de coaching donne lieu à facturation, même si le client (potentiel) ne fait que le tour des candidats possibles pour les mettre en concurrence. Cette pratique n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs. Je prends souvent le risque de ne pas faire payer la première séance, sauf si elle se conclut par un contrat en bonne et due forme, auquel cas je l'inclus dans le temps passé.

Quelles précautions prendre pour **conclure le contrat d'affaires** ?

Les précautions doivent permettre d'éviter que l'un quelconque des acteurs ait l'impression de se retrouver floué en finale. Les éléments auxquels penser sont surtout :

- les clauses de confidentialité ;
- le lieu du coaching ;
- éventuellement la durée et la périodicité des séances ;
- la facturation des déplacements ;
- la désignation d'un « interlocuteur responsable » au sein de l'entreprise.

Le coaché doit-il être **informé** du **contrat** d'affaires ?

Oui, absolument, car un manque d'informations du coaché revient à nier l'investissement que consent l'entreprise à son égard. Cela risque de le déresponsabiliser. Il m'arrive ainsi de dire à des coachés qui ont tendance à bavarder durant les séances (en général pour fuir le problème auquel ils sont confrontés) : « Notre temps ici à vous et moi vaut cher et je ne veux pas oublier que votre entreprise me paie. Il ne serait pas honnête de ma part de le gâcher. »

Que prévoir en cas d'annulation de séance ou de retard ?

La règle devrait être, comme cela est le cas en psychanalyse ou en thérapie, qu'un travail de coaching finisse à l'heure convenue quelle que soit l'heure d'arrivée du client et que, s'il ne peut avoir lieu, il soit payé comme une séance normale.

Bien joli. Mais le coaching n'est pas une thérapie et, d'ailleurs, c'est souvent le coach qui risque d'arriver en retard si la séance a lieu en entreprise, voire de ne pas arriver du tout à cause d'un agenda mal géré ou d'un impondérable. J'ai adopté une formule que j'ai vu pratiquer par ailleurs : si je ne peux pas assurer une séance, la séance suivante est gratuite. Si c'est le coaché qui ne peut pas venir et annule unilatéralement, la séance est due.

Quelle est la **partie non négociable** des contrats ?

Tous les coachs ne sont pas d'accord sur ce sujet. Certains estiment que le coach doit impérativement fixer le cadre du coaching : lieu, temps, modalités, etc. Le but est d'empêcher le coaché de contrôler

la relation de coaching car c'est une façon inconsciente pour lui d'échapper à la résolution de son problème. Je ne suis pas complètement de cet avis et m'en explique. Tout d'abord, il y a un risque non négligeable de passer en « pouvoir sur » de la part du coach. D'autre part, le fait d'imposer ou non un cadre du coaching dépend de la personnalité du coaché. Si ce dernier présente manifestement une problématique de contrôle des relations, c'est vrai qu'il faut tout de suite prendre la barre et imposer un cadre « non négociable ». Mais pour d'autres personnalités, cela n'a guère de sens. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous parlerons de la position haute et basse (chapitre 12 sur le processus).

Où tenir le coaching ?

En entreprise ? au cabinet du coach ? dans un aéroport, une salle d'hôtel, un bar ? J'ai travaillé dans tous ces lieux et d'autres, y compris le domicile d'un coaché habitant en province et que je pouvais voir facilement lors de déplacements. Je me suis fait une opinion à ce sujet.

❶ Il faut avoir une vision globale du coaché, le voir beaucoup. J'ai tenté une fois un coaching en voiture et j'ai eu des difficultés, car j'entendais mais ne voyais pas. Voir le coaché est primordial au début du coaching pour émettre des hypothèses cohérentes sur son processus intrapsychique. Ensuite, les choses peuvent s'assouplir et le coaching par téléphone est jouable à condition que l'alliance soit solide.

❷ Il vaut mieux connaître le lieu de travail du coaché. Je consacre ainsi l'une des séances à une visite sur le terrain, usine ou bureau. Connaître l'endroit où travaille le coaché fournit des informations précieuses qui me permettent en particulier de mieux cerner comment le manager gère ses « frontières ».

Voir chapitre 18.

Qui paye ?

La question du « qui » est essentielle. Il est préférable que le coach ait un contact avec l'ordonnateur du coaching, celui qui permettra le paiement en finale. C'est parfois le hiérarchique qui ordonne, parfois

le DRH. Lorsque le coaché est un dirigeant, le coach doit insister pour que ce soit lui qui vise les factures et non un administratif.

Que demander comme **tarif** ?

Le prix de la séance est lié à la valeur ou l'importance que le coaché ou l'entreprise cliente accorde au coaching. C'est bien sûr une question d'expérience, de notoriété et de marché.

Un dernier **conseil**

Relire les pages de Lenhardt sur l'attitude du coach par rapport à l'argent[■], et les appliquer.

Page 147 des
*Responsables
porteurs de sens.*

LE CONTRAT RELATIONNEL

Suppose que le contrat d'affaires soit bien établi et que le coaching démarre sans anicroche. Première séance. Le coach et son client sont face à face, tous deux au clair quant aux conditions fixées par le contrat d'affaires qu'ils ont conclu soit directement, soit par l'intermédiaire de tiers. Comment vont-ils maintenant ajuster leur relation à l'intérieur de ce contrat, définir leur rythme et leur plan de travail ?

Cet ensemble de liens qui se tissent entre le coach et le client, nous l'appellerons **contrat relationnel**. C'est l'ensemble des accords explicites qui se concluent entre le coach et son client au cours des séances.

Il comprend deux grands éléments : l'accord sur le contenu et l'accord sur le processus.

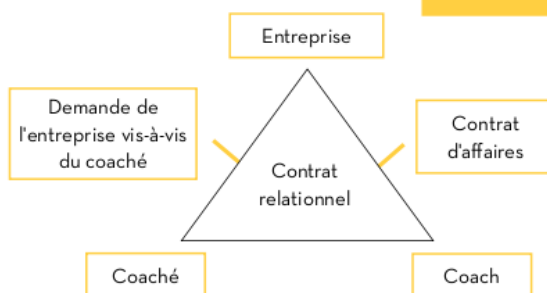
- l'accord sur le contenu porte sur ce que le coaché veut apprendre ou améliorer, etc. Dans le coaching que je viens de commencer avec une directrice marketing, la demande sur le contenu porte sur les façons dont dérapent ses entretiens professionnels. « Avez-vous un modèle théorique explicatif ? » m'a-t-elle demandé. Si je dis « d'accord », nous avons un contrat relationnel sur le contenu ;

- l'accord sur le processus porte sur les modalités de la relation entre le coaché et son coach. Pour ma directrice marketing et ses dérapages en entretien, nous avons convenu que je pourrais la stopper en cours d'entretien afin d'analyser le processus de dérapage entre elle et moi.

LE CONTRAT TRIANGULAIRE

Pour relier les contrats d'affaires entre l'entreprise, le coach et le coaché, un modèle se révèle fort pratique : le contrat triangulaire[■].

Le concept de contrat triangulaire a été élaboré par Fanita English pour les contextes de formation.



Le côté de droite représente le contrat d'affaires et celui de gauche correspond à ce qu'attend (éventuellement) la hiérarchie du coaché en lui payant l'intervention. Peuvent s'y ajouter d'autres éléments comme le fait pour le coaché d'indiquer le temps qu'il passe avec Mr Coach.

Le coach peut se servir du contrat triangulaire dans les cas suivants :

- lorsque le coaché demande au coach quelque chose en dehors du contrat d'affaires, en particulier lorsqu'il veut emmener son coach dans une démarche thérapeutique ;
- lorsque le coaché n'est pas volontaire ;
- lorsqu'il montre une mauvaise volonté patente en cours de coaching : retards à répétition, etc. Le coach peut alors s'appuyer sur le contrat triangulaire pour mettre le coaché devant ses responsabilités et cela peut amener le coach à envisager la fin du coaching dans la mesure où le contrat d'affaires ne peut pas être respecté.

Faut-il prévoir un contrat triangulaire pour tous les coachings en entreprise ? Cela dépend : oui, si le coach estime que la problématique du collaborateur-client relève de difficultés personnelles pour lesquelles son manager n'a normalement pas de compétences (par exemple en psychologie). Non, si la problématique du collaborateur provient d'un management défectueux de son hiérarchique. Il est parfois nécessaire de confronter ce dernier en lui indiquant que c'est à son niveau que le coaching sera efficace et pas à celui de son collaborateur. Ce serait le cas d'un hiérarchique qui, par exemple, demanderait à un coach d'aider l'un de ses collaborateurs à mieux comprendre les objectifs qu'elle lui fixe.

LES ENJEUX SECRETS

Parfois appelés
« contrats secrets ».

Un coaching peut servir de révélateur à des enjeux surprises du coaché, de l'entreprise et du coach qui correspondent à ce que chacun attend en secret du coaching.

Enjeu secret du **coaché**

Même si le contrat personnel entre le coach et son coaché a été solidement établi entre les deux personnes adultes et responsables, des larrons vont se glisser dans cet ensemble bien construit. Ce sont les démons du coaché, c'est-à-dire les mécanismes de défense internes qui s'opposent en profondeur au changement officiellement souhaité. Nous l'appellerons « enjeu secret » car il n'existe que dans la tête du coaché, la plupart du temps de façon inconsciente ou préconsciente. Selon lui, le coaché dit à Ms Coach : « Nous sommes bien d'accord vous et moi, n'est-ce pas ? Je suis prêt à changer ceci ou cela, mais si vous me demandez de modifier ma vision du monde ou de moi-même sur tel ou tel point, c'est non. » L'enjeu secret, c'est le « tout sauf ça » du coaché. Il apparaît lorsque le travail de coaching aboutit à des options de changement auxquelles le coaché répond par une série de « oui mais ».

Enjeu secret du **coach**

Les coachs qui n'ont pas bien réglé leurs problèmes personnels ont eu aussi des enjeux secrets. Ceux-ci correspondent à un projet sur le coaché qui leur permet de satisfaire leurs propres besoins personnels, conscients ou inconscients. Nous en avons déjà parlé lors de notre discussion sur la déontologie : besoin de pouvoir, d'argent, de plaisir intellectuel ou émotionnel, de reconnaissance, etc. La présence d'« enjeux secrets » traduit chez le coach une déficience de travail thérapeutique.

Enjeu secret de l'**entreprise**

L'enjeu secret de l'entreprise consiste à commander un coaching pour un collaborateur avec des objectifs déclarés, mais en ayant une autre idée en tête. Tôt ou tard, le coach s'entend alors dire : « C'est très bien ce que vous faites avec mon collaborateur, mais ce que je voudrais en fait, c'est... :

... obtenir de votre part une caution psychologique pour le licencier. »

... que vous le managiez à ma place. »

... que vous me disiez s'il peut occuper tel poste. »

... comme je ne parviens pas à le manager correctement, que vous me disiez que c'est sa faute et non la mienne. »

Que faire lorsque Mr Coach **découvre un enjeu secret ?**

Faire face à l'apparition d'un enjeu secret est d'autant plus facile que les contrats d'affaires et personnels ont été bien établis, et qu'une solide déontologie a été présentée. Mais cela n'empêche pas les coups de théâtre et il n'y a pas d'option miracle en ce cas sinon être « sincère, crédible et cool », jouer à fond la règle de la transparence... et avoir de l'expérience.

Bien à toi.

■ INVITATIONS – RECOMMANDATIONS – QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

Établir un contrat type de coaching incluant votre déontologie, votre CV et les référents théoriques que vous utilisez.

Recommandation aux prescripteurs

Vérifier, avant de choisir un coach, s'il a clarifié avec vous les éléments de lieu et de confidentialité.

Question aux coaches confirmés

Quelles sont les erreurs contractuelles à propos desquelles vous voudriez mettre en garde un coach débutant ?



TROISIÈME FONDAMENTAL : DIAGNOSTIC

Professionnels, amateurs et gourous - Sur quel cran placer le curseur ? - Le classeur rouge et le classeur marron - Des approches psy en tout genre - La persona du théâtre antique - Coachs, regardez les nuages ! - Les quatre I - Le schéma de Carlo - Prince, Crapaud, Masque et Héros de fer-blanc - Toutes les approches sont bonnes, mais la mienne est la meilleure - Une page pour chaque approche - Ceux qui ne veulent pas des approches psycho - Que choisir ?

« Le mot diagnostic signifie "reconnaître une différence" ou "être capable d'établir une distinction entre deux situations différentes". C'est un mot important pour quiconque souhaite résoudre un problème ou remédier à une situation indésirable » (Claude Steiner, Des scénarios et des hommes).

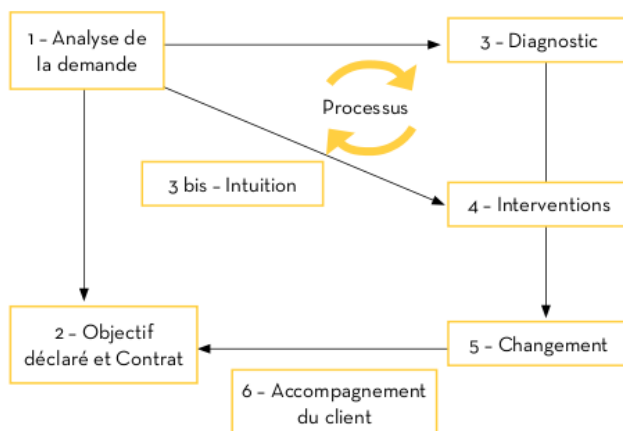
LES INTERVENTIONS D'UN PROFESSIONNEL

3 avril

Vieux frère,

La troisième compétence fondamentale de Mr Coach consiste à savoir établir un diagnostic, puis adopter un plan de traitement corres-

pendant qui sera son fil rouge tout au long du coaching. C'est cette compétence qui distingue un professionnel d'un amateur. Pour te le présenter, je m'inspirerai d'un schéma d'intervention de l'analyste transactionnel Carlo Moïso précédemment évoqué.



Pour reprendre des termes déjà évoqués, tu vois en haut et à gauche de la figure l'analyse de la demande (1). Elle aboutit à un *objectif déclaré* et un *contrat relationnel* (2).

Mais tu sais maintenant que le coach professionnel ne s'en tient pas seulement à la demande apparente. L'analyse de la demande le conduit à formuler des hypothèses de diagnostic (3). Il peut alors effectuer une *intervention* (flèche 4) qui va très souvent changer la

Les types de changements sont étudiés avec le sixième fondamental, changement et deuils (chapitre 13).

perception du problème initial tel que le voyait le client et aboutir (5) à un *changement* 1 (faire la même chose, mais autrement), 2 (*changement de perception sur la nature du problème*) ou 3/4 (*changement inattendu*). Restera alors à accompagner le client (6) jusqu'à ce qu'il ait intégré une nouvelle façon de faire ou d'être qui lui permette de

résoudre le problème pour lequel il venait voir le coach ou, souvent, transformer son objectif initial.

La flèche transversale (3 bis) est celle du débutant, du gourou ou du senior qui se laisse aller avec bonheur à son intuition. Il y effectue des interventions pertinentes, mais ne sait pas pourquoi. Il risque

aussi d'avoir des interventions dommageables, sans savoir pourquoi non plus.

Imagine par exemple qu'Achille Manadjeure, cadre bon teint, vienne consulter Ms Coach pour qu'elle l'aide à créer une cohésion dans sa nouvelle équipe créée de toutes pièces depuis six mois (situation problématique). Après un premier RPBD, Achille Manadjeure pose une demande en bonne et due forme à Ms Coach : passer des soirées plus paisibles en sortant de son travail, être moins dépendant du regard de son équipe et affermir son autorité.

Ms Coach effectue alors un diagnostic. Utilisant le curseur au cran de personnalité, elle évalue d'abord quel est le type de personnalité d'Achille Manadjeure (par exemple un type Travaillomane selon la méthode Process Communication). Elle examine ensuite la nature des relations entre le patron et les membres de l'équipe et trouve par exemple un jeu sans fin de dévalorisation réciproque (diagnostic au cran des relations). Elle passe au niveau du groupe et effectue le diagnostic de cohésion d'équipe, par exemple un manque de règles explicites de fonctionnement. Elle passe enfin au quatrième cran et arrive au niveau de la structure où elle pose un diagnostic stratégique : il règne par exemple dans cette nouvelle équipe un flou complet sur la réelle plus-value du nouveau service d'Achille.

Ayant effectué ces diagnostics, Ms Coach se gratte la tête, car elle se trouve alors devant LE problème du métier de coach : par quel bout prendre le problème, c'est-à-dire :

Où mettre le curseur ?

Parmi les différents diagnostics possibles du problème d'Achille Manadjeure, lequel va-t-elle en effet considérer en priorité ? Il est en effet très courant qu'un problème posé à un cran se situe en fait à un autre. De ce choix dépend la suite du travail de Ms Coach, le genre de questions qu'elle va poser, le type d'intervention qu'elle va effectuer.

Dans ce cas précis et malgré la demande apparente d'Achille, j'ai choisi une intervention de type stratégique.

COMMENT POSER UN DIAGNOSTIC ?

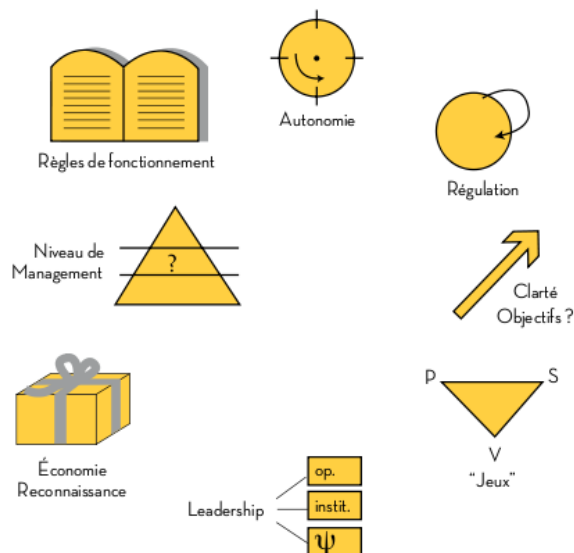
Comme je n'ai pas une mémoire prodigieuse, j'utilise parfois une « boîte à outils » pour établir mes diagnostics. Ce sont deux classeurs,

l'un rouge et l'autre marron, que j'ai mis plusieurs années à constituer. Ils sont composés de fiches qui récapitulent les modèles théoriques que je connais bien et que j'ai représentés par des mots clefs ou des symboles : une double flèche pour le lien systémique, un double cercle pour la gestion des frontières, etc. J'ai un ensemble de fiches pour le coaching centré sur la personne, un autre pour le relationnel, un troisième pour les groupes et un quatrième pour les organisations.

Le terme est défini au chapitre 2.

Bref, je m'efforce d'être comme un τεχνικός¹ qui s'interroge au début d'une œuvre et se demande : bois ou bronze ? marteau ou masse ? scie ou hache ?

Je t'ai joint un exemple de fiche.



Il m'arrive d'utiliser ces fiches en séance en disant à mon client : « Attendez, j'ai besoin d'examiner votre problème sous plusieurs angles. »

Après le premier entretien², je feuillette tranquillement les fiches, puis laisse mon esprit errer pour laisser venir mes intuitions. Enfin, j'établis une fiche client sur laquelle je note mes principales hypothèses de diagnostic et indique en clair les éléments du contrat relationnel.

Comme tu le vois, le diagnostic porte sur de multiples éléments. Mais parmi tous ceux-ci, il y en a un particulier, le diagnostic psychologique du client, que je vais développer maintenant. Nous retrouverons les autres éléments de diagnostic (intrapsychique, relation, groupe et structure) dans la troisième partie, lorsque nous ferons bouger le curseur.

METTRE EN BOÎTE LE CLIENT ?

Faut-il vraiment maîtriser une ou plusieurs théories de personnalité pour faire du coaching ? Parlons net : faut-il être capable d'émettre des hypothèses sur la personnalité du client telles que :

- « Ma cliente est clairement Persévérante de phase/Empathique de base » (modèle Process Communication[®]) ;
- « Mon client est apparemment INFJ » (modèle MBTI) ;
- « Ce manager a un "Sois parfait" en béton » (modèle des drivers de l'AT) ;
- « Je diagnostique une forte tendance obsessionnelle avec un zeste de narcissisme » (DSM-IV) ;
- « Aucun doute : c'est une base 6 contact 7 » (ennéagramme) ;
- « Voici un beau cas de manager qui n'a pas dépassé le stade anal » (psychanalyse) ;
- « Vous êtes, chère madame, apparemment Explorateur/Promoteur » (TMS) ;
- « Vierge ascendant Cancer. Haha ! ça explique tout ! » (là, je me moque).

Je te présenterai plus loin une synthèse des principales approches mentionnées dans cette liste.

Bref, est-il aidant (pour le travail du coach, s'entend) de pouvoir « mettre en boîte » le client, c'est-à-dire d'émettre à son égard une hypothèse d'appartenance à une typologie de personnalités ? Pour un coach en formation, la conséquence est de taille. Si la réponse est « oui », il devra se former (sérieusement bien sûr) à une théorie de la personnalité. Si elle est « non », il peut travailler avec des clients en faisant confiance à son intuition (version débutant coach) ou en laissant de côté toute référence à un modèle (version gourou).

J'ai choisi à dessein l'expression « mettre en boîte » (on dit aussi fréquemment « coller une étiquette »), parce qu'elle est péjorative. Les partisans du « oui, il faut maîtriser une théorie de la personna-

lité » (dont je suis) ont en effet sans cesse la tentation de « mettre en boîte » le client, le plus mécaniquement possible et le plus rapidement possible. C'est tellement rassurant ! Si le modèle est bien fait (et il en est de fort bien faits), Ms Coach peut se donner l'illusion qu'il suffit d'appuyer sur le bouton magique correspondant à la catégorie psychologique supposée du client et hop ! elle connaîtra ses besoins psychologiques spécifiques, ses zones d'ombre, ce qui lui manque en entreprise pour qu'il exerce correctement son métier, son enjeu de coaching, son besoin en séance, etc. Durant les entretiens de coaching, Ms Coach estimera en toute bonne foi qu'elle sait quelle précaution prendre et sur quels leviers agir pour faire avancer le client. Elle définira une stratégie mécaniste d'intervention, sans même se rendre compte qu'elle sélectionne, dans la réalité qu'elle observe, ce qui correspond à son modèle. Elle ne sera plus capable de rester réceptive à la personne du client dans ce qu'elle a d'unique et de singulier. Et si la réalité ne correspond pas à son modèle théorique, elle franchira peut-être la ligne jaune de l'honnêteté intellectuelle pour faire rentrer le client dans son cadre à elle.

« Mais alors, vas-tu me dire à juste titre, si tu es si critique envers les théories de la personnalité au point de les qualifier de "mise en boîte", pourquoi les inscrire dans tes fondamentaux ? » Avant de te donner mon point de vue, peut-être faut-il d'abord nous entendre sur ce que recouvre la notion de personnalité.

QU'EST-CE QU'UNE PERSONNALITÉ ?

Je me suis inspiré pour ce paragraphe de la présentation des personnalités de Tenebaum, Laugero et Cavé dans l'ennéagramme. Voir la bibliographie.

« Personnalité » vient du latin *persona* qui désignait le masque[■] utilisé par les artistes composant le chœur dans les représentations théâtrales de l'Antiquité. Les masques permettaient à chaque acteur de devenir **prévisible** pour le public, car ils portaient chacun l'expression d'un caractère différent et typé. Le théâtre de tous les temps a repris cette idée de masque, de *persona* et c'est cela que nous aimons : on sait ce qui va arriver.

Tartuffe est et restera hypocrite, Scapin est définitivement fourbe, Cyrano a toujours du panache. Si jamais un metteur en scène s'avisait de faire un Tartuffe avec un côté honnête, le spectateur hurlerait : « Remboursé, on veut notre Tartuffe ! » Ce ne serait plus « prévisible ».

Ce serait la même chose si le capitaine Haddock devenait vraiment sobre : les albums de Tintin ne se vendraient plus.

Laisse-moi te raconter une histoire de caractère prévisible. Lorsque j'ai commencé ma formation à la Process Communication, j'ai reçu comme tous les collègues de mon groupe mon « inventaire de personnalité ». Le résultat, bâti à partir du questionnaire de Taibi Kahler, était patent : Empathique de base, Rebelle de phase. Je sentis la colère monter en moi, tant j'étais furieux de me trouver ainsi catalogué. Ce n'était pas possible ! J'étais aussi autre chose que « ça », que cet immeuble dans lequel les types de personnalité s'empilaient les uns sur les autres avec des batteries de pourcentages dans tous les sens ! M'adressant alors à mon formateur, je lui dis d'un ton rogue en crispant le visage et me préparant à la lutte : « Moi, rebelle ? Je ne suis pas d'accord ! Je ne suis pas rebelle ! Je ne suis pas rebelle ! » et entendis alors le formidable éclat de rire du groupe. J'avais tous les signes extérieurs du type Rebelle et plus je les niais, plus je les manifestais !

Chacun de nous a ainsi des caractéristiques prévisibles, des facettes qui reviennent de façon récurrente et qui constituent notre moi psychologique permanent.

J'ai mis très longtemps, plusieurs années, avant d'accepter d'être mis en boîte du fait de certaines constantes de ma personnalité qui reviennent régulièrement, obstinément, et qui appartiennent sans équivoque à des catégories psychologiques. Je suis d'une certaine façon prévisible. Mes amis qui me connaissent bien n'ont pas mis autant de temps pour me voir tel que je suis. J'ai mis des années à accepter d'être caractérisé par des « rails » psychologiques sur lesquels je reviens rouler régulièrement : une grande affectivité mêlée à un côté rigoureux, un fort côté poétique, une distraction proverbiale, une difficulté à gérer les rapports violents. De la même façon que j'appartiens sans conteste à la catégorie des « mâles – 1 m 72 – chrétien – polytechnicien – père – grand-père, etc. », je fais aussi partie des « Empathiques de base et Rebelles de phase » selon le modèle Process Communication.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela signifie-t-il que je suis toujours comme ça, toujours Empathique et Rebelle, réduit à cette identité psychologique ? Pour se sortir de cet aspect mécaniste, les créateurs de certains modèles les ont complexifiés, en expliquant que l'on était un peu de tout, mais avec des prédominances (ce qu'on appelle par exemple la base et la phase dans le Process Communication, ou la base dans l'ennéagramme). Certaines autres théories comme le MBTI émettent l'hypothèse que l'on change de personnalité avec l'âge ou selon les circonstances (notion de dominante).

Quelle que soit la théorie de personnalité utilisée, les individus ont en général une ou plusieurs caractéristiques psychologiques dominantes qu'ils ont élaborées dans l'enfance et qu'ils adoptent fréquemment. Lorsque la fréquence frôle les 100 % dans une typologie, on dit qu'il y a pathologie. L'individu est alors sur une voie unique. Prisonnier d'un cadre figé et étroit, il n'est pas ou plus capable d'adaptation à la réalité ni de fluidité relationnelle.

Les boîtes psychologiques ne sont que des boîtes :

« On peut tout imaginer sur un homme ou sur une femme et leur coller sur le dos ce qu'on croit d'eux, de leurs pensées, de leur corps. On brode, on rêve, on délire. Puis vient la réalité de cet homme ou de cette femme qui dit "je suis..." et cela bouleverse les schémas qu'on s'était faits, on découvre quelqu'un. Mais dès qu'on cherche à nouveau par sécurité à les emprisonner dans des schémas, cet homme ou cette femme feront voler en éclats le cadre dans lequel nous voulions les enfermer et c'est très bien ainsi » (Les Larmes de Sanilhac, de l'auteur).

Je refuse donc que ma personnalité soit réduite à une catégorie psychologique, même si celle-ci se manifeste de façon statistiquement régulière et, indéniablement, me structure. Je m'efforce aussi de ne pas mettre en boîte les personnes que je coache.

La maîtrise d'une grille de lecture psychologique des personnes me semble pourtant être une compétence indispensable d'un coach, mais c'est sous condition. Si le coach se laisse emprisonner par un modèle qu'il affectionne, il devient incapable d'accepter que la personne du client soit unique, inclassable par certains côtés, imprévisible, autonome et libre. Il n'acceptera pas que la personne, enfin libérée de ses démons intérieurs, sorte de ses « rails » psychologiques et aille se promener gaiement dans la campagne revêtue de nouveaux atours (c'est une image, bien sûr !).

Lelord et André, dans leur livre *Comment gérer les personnalités difficiles*, donnent une image de l'intérêt des typologies de personnalités. Ils comparent ces dernières à un ciel et ses nuages. Aucun ciel ne ressemble à un autre, il est unique et peut faire rêver les poètes. Cependant, les météorologues ont défini des classes simples de nuages (cumulus, cirrus, etc.) dont la combinaison permet de définir « un » ciel nuageux. Avoir des notions de classement des nuages, disent-ils, n'empêche pas tout un chacun de les admirer, ni même les poètes de rêver. Mais, en cas de besoin, connaître les nuages permet de prévoir le temps.

LES QUATRE « I » QUI SCULPTENT NOS PERSONNALITÉS

Mon projet, dans les paragraphes qui suivent, est de te présenter un modèle dynamique de formation des personnalités, suffisant en tout cas pour me permettre de repérer les spécificités des diverses approches que je te présenterai par la suite.

Partons pour l'exposer des quatre « I » dont parle Carlo Moiso en se référant à la culture italienne, ces cavaliers d'apocalypse qui s'abattent sur les hommes dès leur enfance :

- l'Inadéquation ;
- l'Imprévisibilité ;
- l'Inéluctabilité ;
- l'Injustice.

Penchons-nous sur nos jeunes années. L'enfant est naturellement pétri de besoins, de pulsions et de désirs, mais il fait très vite l'expérience de l'insatisfaction : faim, manque d'amour, manque d'attention, inconfort, etc. C'est le premier des quatre I, l'Inadéquation, qui lui montre en ricanant que ce qu'il voudrait n'est pas ce qu'il obtient. Un peu plus tard, dès que l'enfant a pris conscience qu'il n'est pas seul sur terre et que certains obtiennent plus et mieux que lui, il rencontre l'Injustice. Puis apparaissent les premiers événements inattendus de la vie : deuils, premiers traumatismes inattendus. C'est la rencontre avec l'Imprévisibilité. Enfin, dès qu'il fait l'expérience de la mort de personnes proches ou se sent le siège de transformations inévitables, l'individu rencontre l'Inéluctabilité dont la présence ira croissant jusqu'à la vieillesse.

Les quatre démons – et d'autres – assaillent l'enfant puis l'homme et le vieillard. Que faire pour ne pas sombrer dans l'angoisse ou le désespoir ? Il est vital pour l'enfant de donner un sens à cette affreuse histoire. Aidé (si l'on peut dire) par son entourage familial et social qui lui fournit une explication, l'enfant élabore ses premières croyances. Il adopte des définitions de la vie et des relations qui font sens pour lui et élabore ses propres réponses à deux questions existentielles : « Qu'est-ce qui arrivera plus tard à un enfant comme moi ? » et « Comment survivre dans ce monde de merde ? » Il les généralise à l'ensemble de son existence et élabore ainsi un « Crapaud », sorte de cadre contraignant pour lui-même et les autres qui l'opprime et l'empêche de s'épanouir.

Une deuxième rencontre avec les quatre I a lieu lors du passage à la vie professionnelle : Inadéquations récurrentes de l'individu par

rapport au système social de l'entreprise, Injustice de ce système, Imprévisibilité des mutations économiques et changements inattendus, Inéluctabilité de l'âge et de ses conséquences sur la carrière.

L'adulte élabore alors un système de croyances complémentaires qui vient se superposer aux représentations archaïques. Ces nouvelles croyances sont façonnées par les valeurs de l'entourage professionnel et la personne apporte des réponses à deux questions qui ressemblent comme deux gouttes d'eau à celles de l'enfance : « Qu'est-ce qui va arriver à un type comme moi côté boulot ? » et « Comment survivre dans cette jungle ? »

Triste tableau ! Ce cadre constitue-t-il une prison inéluctable ? Ce serait faire preuve d'un pessimisme notoire que d'oublier la présence, en parallèle de ce carcan, d'une formidable capacité des personnes à vivre de multiples satisfactions et changements. À des degrés divers, l'enfant puis l'adulte élaborent aussi une représentation du monde enthousiasmante, souriante et prometteuse.

Il serait préférable que les témoignages de vie professionnelle heureuse occupent les neuf dixièmes de ce livre. Ils diraient la satisfaction des hommes et des femmes à grandir, apprendre, se réaliser, construire, donner un sens à ce qui arrive. La caractéristique de cette façon de vivre **autonome**, c'est la **souplesse**. *Je crois que l'un des buts du coaching est d'aider le client à repérer les croyances enfermantes dont il est coutumier afin qu'il puisse réorienter sa vie professionnelle dans la souplesse et l'autonomie.*

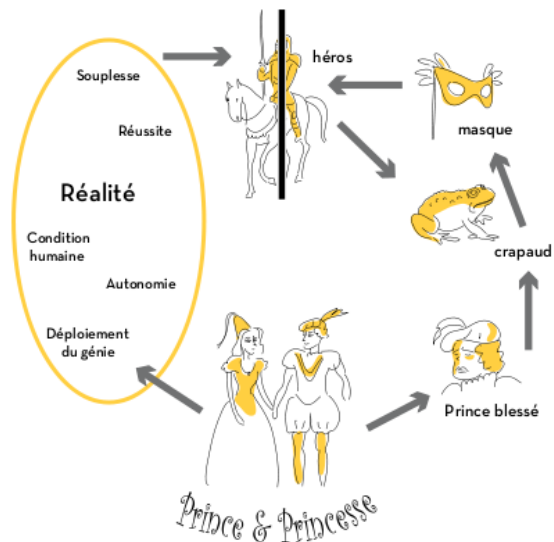
D'un côté le souple et de l'autre le figé. D'un côté le désir d'autonomie et de l'autre les quatre I qui ramènent brutalement l'homme aux limites de l'existence. C'est la juxtaposition des deux systèmes de croyances positives et négatives qui forme ce qu'on appelle une personnalité. Lorsque le figé l'emporte en permanence, on dit que la personnalité est difficile.

LES PERSONNAGES DU SCHEMA D'IDENTITE

L'auteur explicite ce schéma dans une conférence d'une heure, mise en ligne sur Youtube. Taper « Coaching : prince-crapaud-masque » dans la zone de recherche.

Un schéma élaboré par Carlo Moïso complète cette approche des personnalités. Il s'adapte bien à la théorie du scénario de l'Analyse Transactionnelle, mais offre surtout pour le propos de

ce livre un cadre pertinent pour présenter les diverses théories de la personnalité. En voici les personnages : le Prince, l'Enfant blessé, le Crapaud, le Masque et le Héros. Dans leur accomplissement positif, le Prince et le Héros sont les artisans de nos splendides réussites.



Le schéma d'identité

❶ En bas de la figure ci-dessus se trouve le **Prince** (ou la **Princesse**)¹. C'est notre être de désir, la source des talents potentiels, l'être d'apprentissage. Notre Prince a de multiples besoins matériels, psychologiques, spirituels, etc. Il est notre cadeau de la vie à la naissance, parfois très maigre et parfois très riche. Il comporte les caractéristiques génétiques et physiques de base, mais aussi les potentialités liées à l'environnement familial et social. Notre Prince change tout au long de la vie. Quand j'étais enfant, par exemple, mon Prince avait un désir passionné d'apprendre « comment ça marche » et il dévorait les livres de vulgarisation en physique. Actuellement, mon Prince a des passions que tu connais bien.

Le terme théorique est « identité potentielle de base ».

❷ La branche de droite correspond à la partie figée de la personnalité. Elle a été élaborée pendant l'enfance à cause de l'action des quatre « I ».

Le Prince blessé

Le **Prince** (ou la Princesse) **blessé** est notre partie vulnérable. Mis à mal par l'un des quatre « I », il souffre et se pose alors des questions vieilles comme le monde : « Pourquoi ? » « Pourquoi cela m'arrive-t-il à moi ? » « Pourquoi le monde ne m'apporte-t-il pas ce que j'attends ? » « Pourquoi ne se plie-t-il pas à mes désirs ? » Il faut donner du sens à la blessure.

Cf. la prière de Newman : « Dieu, donne-moi le courage de faire ce qui est possible, la résignation pour accepter ce qui n'est pas possible, et la lucidité pour distinguer l'un de l'autre. »

Voir le livre de François Varillon : *Joie de vivre, joie de croire*.

La question du sens est la plus vitale de toutes les interrogations de l'existence humaine et les réponses diffèrent selon l'âge et la maturité.

Un Prince blessé à l'âge adulte comprend que ce qui lui arrive est de l'ordre de la condition humaine. Il réagit donc à la tragédie existentielle par l'action, la saine révolte (comme le Dr Rieux de Camus dans *La Peste*) ou la saine résignation[■]. S'il a une spiritualité, il peut même donner du sens à ce qui n'en a pas[■]. Mais un « petit bout de chou » n'a pas de recul. Il donne un autre sens à l'affreuse histoire qui lui arrive en concluant que c'est lui qui est mauvais, ou quelqu'un d'autre, ou le monde en général. C'est ainsi qu'il construit son Crapaud.

Le Crapaud

Terme théorique : identité scénarique profonde (ISP).

Le Crapaud[■] est le système de croyances archaïques négatives sur soi, les autres ou le monde (et parfois sur les trois).

Voici quelques exemples :

- sur soi : « Je suis (fondamentalement, bien sûr) fou, poire, lâche, susceptible, maladroit, rigide, calculateur, fourbe, malade, etc. » ;
- sur les autres : « Les gens sont (fondamentalement, bien sûr) égoïstes, bêtes, indignes de confiance, mesquins. Ils profitent de ma crédulité, personne ne m'aime, personne ne pense à moi, etc. » ;
- sur le monde : « Le monde est une jungle, tout ça finira mal, la vie n'a pas de sens, "c'est la vie", on ne peut pas changer le monde, etc. »

Le Crapaud s'est établi dans un territoire truffé de mines : le triangle dramatique. Tôt ou tard, il saute sur l'une d'entre elles et ressent une souffrance archaïque familière. Bien que désagréable à vivre et parfois dangereux, ce lieu de vie est un endroit si familier que le Crapaud hésite à déménager. Régulièrement, stupidement, il y cherche refuge.

Tu connais quelques aspects de mon Crapaud parce qu'un ami, « c'est quelqu'un qui vous connaît bien et vous aime quand même ».

Le Masque

« Mon crapaud est laid, mieux vaut ne pas le montrer, se dit l'enfant. Je vais adopter pour le cacher un *masque* qui me permettra de faire bonne socialement bonne figure ». Il élabore alors un masque qui recouvre le Crapaud, c'est l'*identité scénarique sociale* (ISS). Celle-ci permet en outre au Prince de développer quelques talents, mais seulement ceux qui sont gratifiés par l'entourage. Le Masque est ce que nous voyons des personnes, leur attitude sociale habituelle, ce que nous nommons en disant de quelqu'un : « Il joue un rôle. » Je sais ainsi que mon côté charmeur (Masque) cache une peur panique d'être ignoré ou méprisé (Crapaud). Dans la vie courante, c'est le Masque qui nous donne notre contenance sociale. Avec lui, nous faisons bonne figure. Mais nous savons en notre for intérieur que le Masque n'est pas vraiment nous-même et nous rêvons de redevenir Prince ou Princesse. Le Masque n'est qu'un lot de consolation, même s'il donne de nombreuses gratifications sociales.

Le Héros

L'être humain à l'âge adulte éprouve une certaine nostalgie : comment « tomber le masque » et redevenir Prince ou Princesse ? Il aimerait bien, mais se souvient que le Prince fut autrefois vulnérable et blessé.

Comment refaire confiance aux autres ou au monde qui l'ont si cruellement trahi ? L'adulte se prend alors à rêver d'un personnage mythique, un Héros si brillant qu'il éblouirait ce monde ingrat. Ah ! revêtir un habit si éclatant que personne n'oserait plus se moquer du Crapaud ! En devenant ce preux chevalier ou cette magnifique souveraine, on serait invincible.

Terme théorique :
identité héroïque.

Là, deux chemins sont possibles.

- soit la partie héroïque trouve par chance ou esprit tactique une opportunité pour s'insérer dans la réalité. Cela donne des êtres de légende : Napoléon à ses débuts, ou de Gaulle en juin 1940 à qui le fictif général Rochelle disait en lui donnant ses étoiles de général : « Cette guerre offre une chance insolente à votre âge et votre situation. Quinze ans plus jeune, on rirait de votre naïveté et quinze ans plus tard, votre temps serait fini... Ô inconnu qui va fracturer la porte de l'histoire ! Si notre pays ne vivait pas de telles heures sombres, il ne resterait rien de vous dans deux mois[■]. » Plus prosaïquement, une personne qui rencontre un heureux concours de circonstances peut parvenir à une splendide « réussite », au sens social du terme ;
- soit la partie héroïque méconnaît la réalité et devient un « chevalier de fer-blanc ». Il rêve de coups d'éclat mais la réalité finit par l'emporter et il tombe. Par terre, coassant et ricanant, son Crapaud l'attend. Exemple : Hitler se suicidant dans son bunker, ou Robespierre.

Extrait du *Chemin de Charles*, de l'auteur, disponible par les « Bonus » en fin de l'ouvrage.

③ La branche de gauche (figure page 139) est celle de l'identité réaliste.

Tournant le dos à l'utopique espoir de guérir ses vieilles blessures, l'être humain accompli a mis son Crapaud en cage. Il entend son coassement, mais cela ne l'empêche plus de dormir. Il sait mettre son masque lorsque c'est nécessaire, mais sait aussi l'ôter. Libéré des automatismes de la branche de droite, il adopte des attitudes autonomes qui permettent à son Prince de réaliser ce qu'il a envie de réaliser et d'être qui il est en tenant compte du monde environnant[■]. Bien inséré dans la réalité, il choisit entre les multiples options que lui propose la vie. Parfois même, il rencontre un concours de circonstances qui lui permet de déployer le meilleur de lui-même, son « génie ». Il accepte alors, sans être dupe de lui-même, de porter le masque social que demande l'entourage. C'est Nelson Mandela, Pasteur, Renoir, l'abbé Pierre depuis 1954...

Un transactionnaliste dirait : « sans méconnaissances ».

Nous pouvons ainsi rêver aux grandes figures qui ont marqué positivement l'humanité, mais mieux vaut chercher et observer autour de nous quelques êtres humains accomplis. Dans notre famille (peut-être), notre cercle de connaissances ou parmi nos amis, regardons ceux qui ont trouvé leur voie d'excellence (même si elle est socialement modeste) et s'en trouvent profondément heureux. Ces personnes sont devenues les héros de leur propre vie.

Utilisation en coaching

Coacher un client – ce serait une belle définition – c’est lui permettre de retrouver son *Prince de maintenant* et sa dimension positive de héros. Grâce au coach, le client trouve en lui-même les ressources nécessaires à son succès. Le coach l’aide à en élaborer une représentation (définition de l’objectif), puis vérifie avec lui comment réussir et comment la réussite peut raisonnablement se déployer dans le système complexe de son entreprise.

Voici quelques principes simples pour utiliser le schéma d’identité en coaching :

- voir le Prince derrière le Crapaud et le Masque. Croire que ce Prince peut se développer, réfléchir, réussir ;
- respecter le masque du client, mais lui faire comprendre qu’il est parfois inutile ;
- ne pas chercher la façon dont le Crapaud s’est construit (ce serait de la thérapie), mais refuser que le client s’identifie à son Crapaud ;
- inviter sans cesse le client à prendre le chemin de l’autonomie ;
- accepter qu’un coaché ait de grands ou très grands projets, mais l’alerter lorsqu’il s’engage sur la voie du Héros de fer-blanc ;
- savoir qu’en filigrane, il y a toujours chez le client un Prince blessé d’autrefois, son (tout) petit enfant malheureux qui a découvert que ses aspirations, ses désirs et ses besoins ne trouvaient pas écho dans le monde environnant[■]. Nous ne voyons pas directement en séance le Prince blessé d’autrefois mais nous en voyons le résultat, c’est-à-dire les croyances limitantes de son Crapaud. Celles-ci sont bel et bien actives dans le présent de la vie du client. Elles continuent d’empêcher ou de gêner son succès.

Le coach peut-il aider son client à changer des croyances si vieilles et si solidement ancrées ? « Oui », répond la PNL, par le recadrage[■]. « Oui », répond l’AT, grâce à des redécisions, des permissions et des protections[■]. « Si j’y parviens, tant mieux », dit en écho celui qui utilise le schéma

Bien des personnes continuent désespérément à vouloir satisfaire à l’âge adulte les besoins non satisfaits de leur petit Prince d’autrefois, en ne parvenant pas à faire le deuil du monde idéal (et en particulier des parents idéaux) dont ils auraient eu besoin à l’époque. L’abandon de cette quête se traduit par l’arrêt des « jeux psychologiques ».

Voir le chapitre 15.

Voir le chapitre 15.

d'identité. Je peux effectuer l'une des manœuvres les plus élégantes du coaching, toute simple dans sa formulation. Elle consiste à demander au client : « Laissons de côté vos croyances. Finalement, de quoi avez-vous actuellement besoin et qu'est-ce qu'il est possible d'obtenir concrètement pour que les choses se passent bien ? » Cette question court-circuite le Prince blessé et le Crapaud.

Prenons par exemple un client qui souffre de s'emporter régulièrement contre ses collaborateurs, ses collègues, etc. Son entourage n'en peut plus et cela risque de nuire à sa carrière. L'intervention consiste à lui demander : « Quand vous vous emportez contre quelqu'un, de quoi avez-vous finalement besoin ? Que voudriez-vous que l'autre vous dise, qu'il vous fasse ? »

Nous voici arrivés au terme de cette présentation du schéma d'identité.

Tu le vois désormais : une théorie de la personnalité consiste en fait à classer les individus sur la branche de droite du schéma d'identité, Crapaud et Masque.

Car sur celle de gauche, on ne classe plus, on vit.

MAÎTRISER UNE THÉORIE DE PERSONNALITÉ, UN FONDAMENTAL

Pour Mr Coach, une compétence de diagnostic psychologique est fondamentale pour trois raisons.

- 1 Elle lui donne un cadre pour se connaître lui-même dans sa branche de droite du schéma. Cela lui permet en particulier d'éviter une mauvaise gestion des transferts et contre-transferts, ainsi que ne pas initier lui-même des processus relationnels négatifs avec le client.

Ceci fait partie du travail thérapeutique du coach (voir partie 4).

- 2 Elle fournit des hypothèses permettant de faire travailler le client sur lui-même (niveau personnel), sur la façon dont il entre en relation (niveau relationnel), sur la façon dont sa personnalité influence son *management* (niveau managérial) ou sur la façon dont il *dirige* (niveau de la structure). Elle permet, selon une définition du coaching évoquée au début de ce livre, de résoudre un problème professionnel lié à la personnalité du client.

③ Elle permet à Mr Coach d'être un bon pilote de la *relation de coaching*. Sinon, le bateau du coaching danse au gré des flots. Que survienne une grosse vague et le bateau tangue (on peut espérer qu'il ne coule pas).

Qui est dans le bateau ? Le client et son coach, tous deux reliés par leur contrat. Qui dirige le bateau ? Le coach, payé par le passager coaché pour être pilote et conduire le client à son lieu final de destination. Quelle est la destination finale du bateau ? Celle à laquelle le client désire se rendre et dont le pilote vérifie qu'elle est atteignable. À qui appartient le bateau ? Si le coaching est payé par l'entreprise, à l'entreprise. Si le coaching est payé par le client, au client. Qui est responsable des escales techniques, de la voilure, de la route à suivre ? Mr ou Ms Coach, pilote.

Y a-t-il des monstres dans la mer ? Oui : il y a les monstres du client qui veulent le faire revenir au port d'origine. Y a-t-il des sirènes dans la mer ? Oui, ce sont les sirènes de Mr Coach qui chantent pour le rendre paresseux, égocentrique, envieux, celles qui le charment afin qu'il amène le client non pas au port qu'il souhaite, mais à celui qu'il préférerait lui.

FAUT-IL PARTAGER LE DIAGNOSTIC AVEC LE CLIENT ?

Certains avancent que le diagnostic psychologique ne doit pas être fourni au client. Ils estiment que celui-ci est incapable de le comprendre convenablement et que cela risque de le troubler considérablement.

D'autres, essentiellement ceux du courant transactionnaliste, estiment que garder le diagnostic pour soi n'a, à terme, aucun effet : ce qui compte n'est pas en effet de savoir si le client est ceci ou cela, mais s'il atteint son objectif. Partager un diagnostic peut alors s'avérer utile à condition bien sûr qu'il soit effectué avec :

- la compétence requise (c'est-à-dire en se gardant de toute interprétation sauvage) ;
- un esprit de « pouvoir pour » et non de « pouvoir sur » ;
- la conscience de l'objectif.

Pour me garder des diagnostics inconsidérés, j'ai mis dans ma déontologie une disposition qui prévoit que je dois être en mesure d'explicitier les fondements théoriques du processus d'accompagnement que j'utilise à l'égard du client.

LES PRINCIPALES THÉORIES DE LA PERSONNALITÉ

Qu'est-ce qu'une théorie de la personnalité ?

L'un des grands problèmes qui se posent aux théoriciens de personnalités pour créer un modèle est de lui donner un caractère scientifique, ou du moins proche du scientifique. Quelles variables choisir, et comment mesurer leur effet d'autre part ? Une fois ce travail effectué, il s'agit de valider la pertinence de la théorie en la testant sur des individus à l'aide d'un questionnaire ou d'une observation appropriée dont l'interprétation est faite ensuite en fonction de la théorie.

EXEMPLE

Supposons, par exemple, que tu veuilles créer une théorie de la personnalité à partir des performances amoureuses. Facile ! Élabore un questionnaire des pratiques sexuelles avec six attitudes types (dessus ; dessous ; de côté ; de face ; de profil ; de biais). Invente quatre types de personnalité (paresseux, ardent, audacieux et pervers). Fais appel à un psy pour interpréter ce que cela signifie côté Crapaud et envoie-le à *Elleadore*, *MadMoiZella*, *Mars*, etc.

Quelle est la meilleure théorie ?

Supposons que tu sois convaincu que la maîtrise d'une théorie de la personnalité est indispensable, laquelle choisir ? 3615 Coaching à votre service, répondez ! On a le choix : la morphopsychologie, l'approche cognitive, l'approche de Gaston Berger, la psychanalyse, l'Analyse Transactionnelle (AT), la programmation neurolinguistique (PNL), le DMS, le MBTI, le TMS... Quelle est la meilleure ?

Tu dois en être convaincu et c'est un dogme définitif, irréfutable et sans appel : c'est évidemment l'Analyse Transactionnelle. Bien que je respecte les autres approches et tire un grand profit de leur percep-

tion des personnalités, je crois sincèrement que l'AT est l'approche la plus solide, la plus cohérente et la plus complète pour le coaching. Je connais ses limites, mais trouve qu'elle offre une palette inégalée d'outils concrets appuyés sur une très solide théorie.

Je peux m'imaginer le cours de tes pensées : « Mon copain a été élevé dans la nursery de l'AT, il l'aime bien, la manie bien. Il est normal qu'il soit convaincu que c'est la meilleure approche ».

Mais chaque coach ne me ressemble-t-il pas un peu ? Si universel et tolérant qu'il soit, n'a-t-il au fond de lui-même une préférence pour une théorie et ne se dit-il pas *in petto* : « Bien que je respecte les autres approches et en tire grand profit, je crois sincèrement que (*prière d'écrire ici votre approche préférée*) est l'approche la plus solide, la plus cohérente, la plus complète pour le coaching. Je connais ses limites, mais je trouve qu'elle offre une palette incomparable d'outils concrets appuyés sur une très solide théorie ».

Donc, lorsque je dis « l'AT bien sûr », je cours le risque d'entrer en compétition avec mes excellents confrères et consœurs Jacques, Myriam, Lynne, respectivement « fanas » du MBTI, de l'approche cognitive et de la PNL, etc. Je peux me croire « meilleur » professionnel qu'eux puisque je pense que ma théorie est la meilleure. Et que dire de Roland qui récuse l'idée même de disposer d'une théorie des personnalités ? Oh, bien sûr, nous respectons nos convictions mutuelles ! S'il nous venait à l'esprit d'engager des arguties comparatives, nous citerions Voltaire au moment de l'affaire Calas : « Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrai pour que vous ayez le droit de le dire. » Nous écouterions et discuterions tout en ayant une petite voix qui nous dirait « Cause toujours. Moi, je sais que le mieux, c'est (*prière d'écrire ici votre approche préférée*). »

Il peut sembler bien difficile le chemin qui consiste à être convaincu de l'excellence d'une représentation du monde tout en acceptant que les autres aient leur propre idée de l'excellence ! Il mène tout droit au « pouvoir sur » des uns sur les autres, aux querelles doctrinales et aux intégrismes professionnels.

Et pendant ce temps, le client n'avance pas.

Tu trouveras dans les paragraphes suivants un résumé des approches auxquelles les coaches font le plus référence[■], pris par ordre alphabétique pour ne pas faire de jaloux. Je ne crains pas de me tromper pour certaines (AT, Process Communication, systémique), mais sol-

Moi, je serais un lecteur coach, je me précipiterais tout de suite sur le paragraphe qui parle de « mon » approche préférée pour voir ce qu'en dit l'auteur.

licite l'indulgence pour les autres que j'utilise peu ou pas et sur lesquelles les experts sont mieux placés que moi.

L'Analyse Transactionnelle

Théorie de la personnalité et des relations humaines, l'AT a une spécificité : elle émet l'hypothèse que la structure psychologique d'un individu se révèle à partir de la façon dont il communique avec autrui, et qu'un changement personnel se traduit par de nouveaux modes transactionnels.

Créée par le psychiatre américain Éric Berne (1910-1970) après la Seconde Guerre mondiale, l'AT a été fortement enrichie par les apports de ses continuateurs : Schiff, Goulding, Fanita English, Karpman, Steiner... La pièce maîtresse est non pas la théorie des états du moi

Les jeux psychologiques sont expliqués au chapitre 17.

comme cela est souvent dit, mais celle du scénario qui englobe celle des jeux psychologiques ■.

Le scénario est un ensemble de prévisions, décisions et croyances sur soi-même, le monde et les autres. Il est construit par le petit enfant afin d'expliquer l'action des quatre I (inadéquation, injustice, imprévisibilité et inéluctabilité). Le scénario touche à tous les domaines de la vie : sexualité, relations, vie professionnelle, etc. Une personne a tendance à rejoindre en permanence son scénario de manière à contenir l'angoisse que représenterait un bouleversement de ses croyances, décisions et prévisions (peur de l'inconnu).

L'AT offre de nombreuses portes d'entrée pour effectuer un diagnostic de personnalité. Toutes permettent un incessant va-et-vient entre le comportemental et l'intrapsychique. Ces éléments de diagnostic sont essentiellement les états du moi (analyse structurale ou fonctionnelle), les injonctions (limitations au développement de l'autonomie introjectées pendant l'enfance), les messages contraignants (reconnaissance conditionnelle de la personne), les jeux psychologiques (tentatives toujours avortées de satisfaire les besoins archaïques du Prince), les méconnaissances (façon de ne pas prendre en compte la réalité), etc.

Idéologie. L'AT affiche clairement une idéologie élaborée après la mort de Berne. Tout être humain est par essence digne de respect et s'il adopte des comportements dangereux, retors ou pervers, l'option est de s'en protéger et non d'adopter à son tour ces mêmes compor-

tements. L'être humain dispose en toute situation d'une marge de liberté et d'autonomie. En corollaire, il est responsable de ses actes et son entourage est en droit d'attendre qu'il prenne cette responsabilité.

Un autre aspect idéologique est fondamental en coaching : l'AT s'est voulue d'entrée de jeu une approche partageable. Le coach transactionnaliste n'hésite donc pas à partager son diagnostic et ses méthodes. Mieux, il se sert de ce partage pour aider son client. Celui-ci est invité à dire son mot sur le contrat relationnel et le processus de coaching. Il peut confronter son coach. Le souci de partage de l'AT est l'une de ses spécificités importantes. Il explique la multiplicité des modèles théoriques que l'AT a développés et leur simplicité, au moins dans une première approche : « Le client doit pouvoir comprendre. »

Je suis juge et partie puisque l'AT est mon approche de référence. Certains lui reprochent son côté enfermant et c'est vrai que l'AT se transforme parfois en ATR (AT rigide), avec une forte tendance à modéliser le psychisme et les relations, d'autant plus séduisante que, au moins dans une première approche, les modèles sont simples.

Liens avec les autres approches. Ils sont très nombreux. Certains jeux psychologiques de l'AT ressemblent fort aux jeux sans fin de la systémique, le cadre de référence de l'AT ressemble comme deux gouttes d'eau à la carte du monde de la PNL et vice versa, le scénario est le plus fort des programmes de la PNL, et la confrontation des méconnaissances de l'AT a de fortes similitudes avec les pointeurs de la PNL, etc.

Le DSM-IV[®]

Une nouvelle version, le DSM-V, est sortie en 2013. Elle est très controversée.

Élaboré par l'association de psychiatrie américaine, le DSM-IV est un référent classique du domaine clinique, c'est-à-dire des psychologues, psychiatres et de certains thérapeutes.

Il comprend une dizaine de grands types de personnalités répartis en trois groupes. À chaque type correspondent des croyances spécifiques du Crapaud et des règles de vie du Masque résumées ci-dessous dans les parenthèses.

I Groupe A

Voir en vidéo le conte
L'homme méfiant, accessible
par les « Bonus » en fin
d'ouvrage.

- Les paranoïaques (je suis vulnérable, il faut toujours se méfier). Ces personnalités ont un esprit très logique. En positif, elles sont à l'aise dans les conflits et survivent aux crises avec aisance, décident vite et respectent la loi.
- Les schizoïdes (je ne suis pas comme les autres et la vie sociale est pleine de complications, je dois donc rester isolé et ne pas m'engager dans des relations intimes). En positif, ces personnalités sont efficaces dans les travaux à long terme, aiment la technique et les disciplines abstraites.
- Les schizotypiques (j'ai tellement peur des autres que je me cache dans un petit trou, je suis bizarre et excentrique dans mes idées et mon apparence car je suis doué d'un sixième sens). En positif, les schizotypiques développent un côté minutieux et prudent.

I Groupe B

- Les personnalités antisociales (je méprise et transgresse les droits d'autrui, il n'y a pas d'autre solution dans la vie que passer en force). En positif, les antisociaux ont de l'initiative et le mépris du danger.
- Les borderline (je ne peux faire confiance à personne, pas même à moi). En positif, ce sont des personnalités actives et qui ne redoutent pas les dangers.
- Les histrioniques (on ne s'intéressera pas à moi spontanément, je dois donc séduire pour prouver ma valeur). En positif, ces personnalités sont sensibles à autrui, elles savent capter l'attention du public et sont accommodantes si on supporte leurs changements d'humeur.
- Les narcissiques (je suis exceptionnel, donc tout m'est dû et les autres passeront après moi). En positif, ces personnalités ont des qualités de confiance en elles, d'aisance et sont combatives en situation difficile.

I Groupe C

- Les évitants (si on savait qui je suis, on me rejetterait ; je dois donc me tenir à l'écart). En positif, les personnalités évitantes acceptent les travaux difficiles.

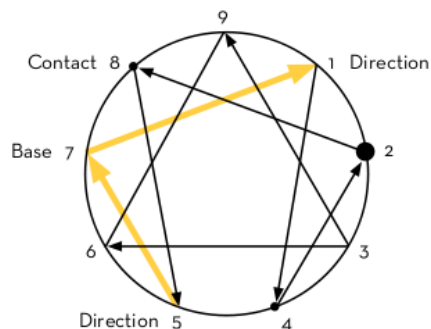
- Les dépendants (je suis faible, donc je dois toujours chercher de l'aide). En positif, ils sont faciles à vivre, prêts à faire les travaux difficiles et obéissants.
- Les obsessionnels compulsifs (il faut que les choses soient faites parfaitement, je dois tout contrôler). En positif, les personnalités obsessionnelles sont attentives au détail, ordonnées, prévoyantes et organisées.
- Les passifs-agressifs (les gens cherchent à dominer, donc je vais résister). En positif, ils développent des qualités d'intuition et ont un brillant esprit critique.

L'ennéagramme

L'ennéagramme est étroitement lié à l'enseignement de Gurdjieff (1872-1949). Passionné par l'ésotérisme, Gurdjieff reprit une vieille conception enseignée au Moyen-Orient. Oscar Ichazo, un psychologue chilien, continua les travaux de Gurdjieff dans les années 1970 et l'ennéagramme se répandit très vite dans le monde occidental (ce qui explique sa place dans cette présentation des approches psychologiques). Helen Palmer et Anne Linden l'intégrèrent ensuite aux modèles de la PNL.

« Ennéagramme » vient de *enné* (« 9 » en grec) et de *gramme* (« mesurer »). Le symbole en est une étoile à neuf branches incluse dans un cercle. Ce sont neuf structurations de personnalités.

Chez tous les individus émerge une facette majeure de personnalité appelée « base » et qui tient le gouvernail. La croyance de la base implique une illusion forte sur soi, les autres ou le monde dont découle une vision du monde, des émotions et des comportements caractéristiques. Par exemple, une personne en base 7 a un mécanisme de défense qui consiste à rationaliser. Elle a la croyance qu'elle n'a pas le droit de ressentir et que si elle s'arrête de réfléchir, tout s'écroule. Elle a plusieurs tendances (par exemple prendre facilement le contre-pied, *mismatching* en PNL). Sa problématique essentielle est d'accepter la peur.



Une personnalité est définie par sa base, mais aussi par une autre facette appelée « point de contact » qui est l'une ou l'autre des deux points adjacents sur le cercle. En suivant les deux branches de l'étoile qui partent de la base, on trouve une facette de personnalité qui pose problème à la personne et une autre qui fournit des ressources pour affronter ce problème (direction).

La personnalité citée plus haut en base 7 a ainsi ses points de contact en 6 ou en 8. La direction 5 pose un problème que la direction 1 va aider à résoudre.

La façon dont l'enneagramme envisage la construction psychologique individuelle est étonnamment proche de celle du schéma d'identité mentionné plus haut (Prince, Crapaud, etc.).

Le MBTI

L'indicateur psychologique MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) est la mise en œuvre opérationnelle de la pensée de Jung sur le fonctionnement de l'esprit humain par une Américaine et sa fille, Katharine Briggs et Isabelle Briggs-Myers (1980). Il semble être actuellement l'indicateur de personnalité le plus utilisé dans le monde. Un questionnaire élaboré par Briggs vers 1950 permet de déterminer rapidement le profil MBTI.

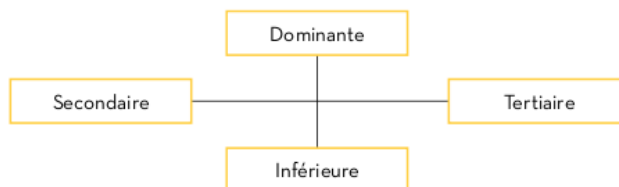
Le MBTI est fondé sur la notion de préférences spontanées d'un individu pour quatre dimensions psychiques. Il distingue deux attitudes d'orientation de l'énergie : Introverti (I) ou Extraverti (E), et deux styles

de vie : *Jugement* (J) ou *Perception* (P). La préférence de *Perception* regroupe les fonctions de recueil d'information et perception : *Sensation* (S) opposé à *Intuition* (N, le I étant déjà pris). La préférence de *Prise de décisions* (J comme *Jugement*) regroupe les fonctions de la pensée (T comme *Thinking*) et du sentiment (F comme *Feeling*).

Les polarités sont la source de tension et déchirement, mais aussi celle du dynamisme et du changement. Elles expliquent les différences de comportement.

La combinaison des préférences aboutit pour chaque individu à un indicateur à quatre lettres, par exemple INFJ (Introverti, Intuition, Sentiment, Jugement). Seize types sont ainsi répertoriés. Ils traduisent les dispositions de la psyché à agir ou réagir dans une certaine direction.

Le MBTI procède par polarité, mais aussi par exclusion. Il postule qu'il n'est pas possible d'exprimer en même temps une polarité et une autre, par exemple la pensée et le sentiment. Ceci conduit à la notion de dominante qui est la première polarité qu'un individu a différenciée, parce qu'elle correspond le plus à ses aptitudes naturelles. Une fonction auxiliaire fait contrepoids à la dominante, puis une tertiaire qui est l'opposée de la secondaire. La fonction inférieure, enfin, est l'opposée de la dominante. Les deux dernières, surtout l'inférieure, sont ce que Jung appelait la zone d'ombre, c'est-à-dire la part de nous-mêmes sujette au démon de l'inadéquation, la partie déniée, refoulée, susceptible et manifestée à contretemps.



Le MBTI est très utilisé pour les orientations professionnelles car il joue avec bonheur sur deux points : d'une part le développement de la fonction négligée, d'autre part la différenciation des fonctions dans le temps qui révèle au client qu'une page professionnelle se tourne. À l'âge de 50 ans, on développe ainsi un intérêt jamais éprouvé auparavant pour la fonction inférieure.

Dans le domaine relationnel et managérial (second et troisième crans du curseur du coaching), le MBTI semble avoir les mêmes vues que

d'autres théories comportementales : une relation est d'autant plus efficace et un groupe d'autant plus performant que chacun accepte l'autre tel qu'il est. La solution pour bien communiquer est alors de pouvoir effectuer un diagnostic de la personnalité d'autrui, puis d'entrer dans son monde.

L'utilisation du MBTI comme outil de travail en coaching nécessite de faire établir par le client son questionnaire.

Idéologie. Le MBTI dit qu'aucun indicateur n'est meilleur qu'un autre et que tout le monde a sa place au soleil.

Liens avec les autres théories.

① La notion de dominante est étonnamment proche de celle de base dans le modèle Process Communication. Dans les deux cas, c'est une tendance structurelle lourde de la personnalité, pour le meilleur comme pour le pire.

② La notion de persona de Jung (comprenant la dominante et secondaire en MBTI) rejoint celle de Masque, de même que celle d'ombre (tertiaire et inférieure en MBTI) est proche de celle du Crapaud.

Process Communication

Souvent baptisée
« Process Com ».

Également baptisé de ses initiales, la Process Communication Management est une approche dérivée de l'AT. Il repose sur deux principes : d'une part une description des personnalités suivant six types aux noms évocateurs (Empathique, Rebelle, Persévérant, Promoteur, Travaillomane, Rêveur), d'autre part la description des processus positifs et négatifs à adopter pour chacun des types.

La Process Com apporte un éclairage sur le fonctionnement psychologique d'un individu dans les circonstances normales (points forts de personnalité) et dans les situations de stress où chacun a tendance à adopter des séquences personnelles et relationnelles préjudiciables (points faibles). Il offre le gros avantage d'offrir un modèle concret de communication : comment parler aux gens en fonction de leur personnalité et de leurs besoins psychologiques spécifiques.

Un diagnostic de Process Com correctement effectué permet de s'ajuster aux autres types de personnalité à l'aide de trois outils essentiels de processus : les canaux de communication (façon de s'adresser

aux divers types de personnalité), la satisfaction des besoins psychologiques spécifiques, et l'entrée dans le monde particulier de l'autre.

Par rapport au schéma d'identité présenté plus haut, la « Process Com » met l'accent sur les aspects positifs du Masque que chaque type de personnalité a développé pour échapper à son Crapaud. Par exemple, un Travaillomane est responsable, logique, organisé. En état de stress, la face négative du Masque apparaît et, si les choses empirent, la personne retrouve son Crapaud en entamant une descente aux enfers brillamment décrite dans le modèle. Un Travaillomane, pour poursuivre notre exemple, va se mettre à travailler énormément, puis s'emportera contre ceux qui ne pensent pas aussi bien que lui et dira finalement : « Ils sont stupides. »

Ce que j'en pense. Le génie de Taibi Kahler fut de se restreindre à seulement six types de personnalité, ce qui facilite le diagnostic. Mais la tentation de « mettre en boîte » les personnes est forte. Certains types de personnalité ressemblent fortement aux types du DSM-IV (voir ci-dessus), mais la « Process Com » offre par rapport à celui-ci l'avantage de proposer un processus relationnel adapté.

J'utilise beaucoup ce modèle en coaching, et notamment dans trois circonstances : au début du coaching, lorsque je nourris la personne dans les besoins psychologiques les plus évidents de sa personnalité, pour le travail sur lui-même du client (coaching centré sur la personne), et pour le coaching de résolution de problèmes relationnels.

Idéologie. Les six types de personnalité ne sont ni meilleurs ni pires les uns que les autres. Chacun a sa place. Il est toujours possible d'établir ou de revenir à une bonne communication entre les personnes avec un processus adapté.

La psychanalyse

Le terme a été inventé par Sigmund Freud en 1896 pour nommer une méthode psychothérapeutique particulière de cure par la parole fondée sur l'émergence de l'inconscient dans les actes conscients, essentiellement à l'aide de :

- la libre association du côté du patient : dire tout ce qui vient à l'esprit et principalement ce que l'on serait tenté d'omettre ou de retenir ;
- l'interprétation du côté du psychanalyste (visant à faire prendre conscience à l'analysé de ce qui s'exprime au niveau inconscient et le lien qu'il peut établir avec les événements traumatiques du passé).

La psychanalyse comprend une méthode thérapeutique qui prend appui sur le transfert, un système de pensée, et une technique d'entretien. Les psychanalystes sont des praticiens de l'inconscient et ne peuvent prétendre à ce titre que s'ils ont vécu eux-mêmes une psychanalyse. Ils sont soumis à un contrôle consistant à se faire suivre dans l'exercice de leur métier par un autre psychanalyste, en particulier pour traiter les phénomènes de contre-transfert.

Les procédures d'intervention de la psychanalyse comprennent deux principes essentiels : la règle fondamentale (dire tout) et l'abstinence (empêcher l'analysé de recourir à des formes de satisfaction substitutives en séance). Le cadre lui-même est délimité par des règles techniques telles que la durée des séances et de la cure, le nombre de séances, la position de l'analysé, etc.

La psychanalyse comporte aussi une partie typologique de personnalités liée aux quatre modalités d'évolution de la libido que sont les stades oral, anal, phallique et génital. C'est la seule raison pour laquelle je la cite parmi les théories de personnalité, car le propre de la psychanalyse est de rechercher l'origine des événements qui amènent le Prince à coasser sous l'emprise de l'inconscient.

Certains éléments de la démarche psychanalytique doivent absolument être connus d'un coach : conscience et utilisation des phénomènes de transfert, recours à un superviseur pour les phénomènes de contre-transfert. Certains autres, tels que la règle fondamentale ou l'exploration de l'inconscient, sont par contre inapplicables en tant que tels en coaching d'entreprise, à cause du fossé culturel entre un divan et un contexte opérationnel, ou pour de simples raisons de durée et de coût. La démarche psychanalytique est en outre en contradiction avec le coaching interventionniste [■] puisqu'elle exclut de donner des réponses aux questions du client.

Voir le quatrième
fondamental sur le
cadre de référence.

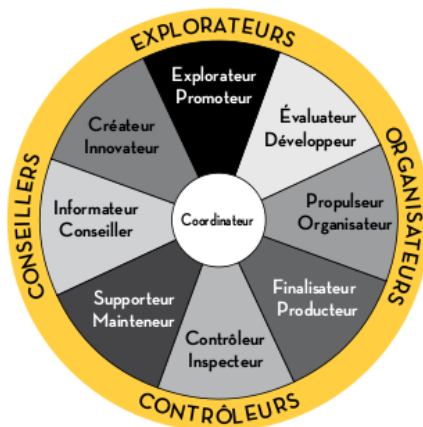
La psychanalyse réconcilie une personne avec son passé mais n'a pas pour but de changer ses comportements alors que ce sont souvent des difficultés relationnelles ou managériales qui conduisent à envisager un coaching. Elle peut parfois offrir des interprétations sur ce qui se passe au niveau des groupes.

Liens avec d'autres approches : avec la systémique, la psychanalyse a de très rares convergences et beaucoup de divergences. Les liens sont un peu plus nombreux avec l'AT (par exemple transfert et symbiose).

Idéologie de la psychanalyse. C'est en donnant un sens à son passé psychique que la personne parvient à se réconcilier avec elle-même.

Le TMS

Conçue par deux consultants australiens, Charles Margerison et Dick Mc Cann, la méthode Team Management System (TMS) se donne pour but d'offrir un outil de développement des équipes à partir des profils TMS des personnes qui la composent. La roue de la figure suivante en est le modèle de base et le principe est le suivant : les diverses fonctions de l'entreprise exigent de la part de ceux qui les occupent des styles de fonctionnement différents. Aucune personne ne peut être performante dans tous les aspects de la roue. Elle est attirée, du fait de son profil psychologique, par quelques fonctions seulement alors que l'exercice des autres fonctions la rebute, d'où des différences de performance.



Par rapport au schéma d'identité, le TMS se préoccupe de la partie positive des Masques, sans jamais aller voir du côté des Crapauds.

Selon le TMS, le défi d'une équipe est de répartir le travail en tirant le meilleur parti des préférences de chacun afin de réaliser la meilleure complémentarité. Ensemble, les membres sont appelés à tirer parti de leurs différences et à conjuguer la diversité de leurs forces au moyen de techniques de coordination (le moyeu de la roue) régulatrices et dynamiques.

L'accréditation au TMS dure quatre jours. Les consultants peuvent alors faire passer le questionnaire aux membres d'une équipe et mener des actions de coordination.

Le modèle TMS a le gros avantage de parler des personnalités avec un vocabulaire d'entreprise : contrôleurs, innovateurs, explorateurs, conseillers.

Idéologie. Chacun a sa place au soleil, et ses limites.

LES APPROCHES PSYCHOLOGIQUES QUI NE SE RÉFÈRENT PAS À UNE THÉORIE DE LA PERSONNALITÉ

Je t'ai présenté dans les paragraphes précédents la plupart des grandes approches dont se réclament les coachs, mais trois au moins manquent à l'appel : la systémique, la PNL et la Gestalt. Ce sont trois systèmes différents, mais qui ont en commun de ne pas faire référence à une théorie de la personnalité.

La **Gestalt**

La *Gestalttherapie* a été élaborée par Fritz Perls, un psychanalyste d'origine allemande, émigré aux États-Unis. Elle s'y est développée lentement à partir des années 1950 puis y est devenue célèbre à partir de 1968, dans le mouvement de recherche de nouvelles valeurs humanistes de créativité et liberté.

Gestalt est un mot allemand qui signifie « forme ».

Pour appréhender le concept de Gestalt, peux-tu te regarder en train de lire ce livre ? Parmi toutes les possibilités qui te sont offertes d'être en lien avec ce qui t'entoure (travail, téléphone, repos, etc.), tu en as choisi une : ce livre. Ton être physique, émotionnel, intellectuel est à présent concentré sur cette partie de réalité qui se détache de ton monde environnant. C'est cela, une *gestalt* : une « forme » qui s'extrait du fond environnant et lui reste liée pendant un certain temps. Tu as

« ouvert une *gestalt* » et tu la finiras lorsque tu fermeras ce livre pour t'intéresser à ton déjeuner qui deviendra alors une autre *gestalt*.

Un être humain qui est en contact normal avec sa *gestalt* du moment manifeste à son égard un ajustement créatif approprié. Mais, parfois, des *gestalts* inachevées viennent perturber ce contact. Le passé rôde dans le présent pour tenter d'y trouver un achèvement¹.

Un « gestaltiste », au lieu d'aller chercher dans le passé le pourquoi des difficultés du client, lui propose de sentir ce qui se passe dans l'instant, dans l'ici et maintenant à tous les niveaux : sensoriel, affectif, intellectuel, social et même spirituel. Le travail s'effectue à partir de ce qui émerge dans l'instant : perception, émotion, préoccupation, reviviscence d'une situation passée, perspectives d'avenir préoccupantes...

Les gestaltistes font intervenir la parole, l'émotion, l'imaginaire, la créativité, et beaucoup le corps. L'une des techniques les plus connues est le « travail de chaises² » dans lequel le client s'assoit sur deux ou plusieurs chaises qui représentent des parties de lui-même en désaccord ou en incohérence.

J'ai assez peu travaillé avec des gestaltistes mais en garde un très bon souvenir. Ce qui m'avait frappé, c'est l'importance accordée à l'ici et maintenant avec une phrase qui revenait comme un leitmotiv : « Là, maintenant, qu'est-ce que tu sens en toi ? »

Idéologie. La Gestalt est une approche humaniste fondée sur le respect de ce qu'une personne vit dans l'ici et maintenant.

Cette formule est extraite du livre *Gestalt Thérapie* de Jean-Marie Robine dont je me suis ici inspiré conjointement avec le site www.gestalt.asso.fr.

Le travail de chaises fut en fait emprunté par Perls à la fin de sa vie au psychodrame morénien.

La PNL

La PNL (programmation neurolinguistique) est née aux États-Unis vers la fin des années 1970 grâce à deux chercheurs, John Grinder (un linguiste) et Richard Bandler (un mathématicien qui pratiquait en outre la *Gestaltthérapie*). L'un de ses buts (selon Dilts, l'un des experts les plus renommés) est de faire la synthèse de différents modèles et théories scientifiques pour les synthétiser en une seule démarche.

Pour la PNL, tous les processus cognitifs (penser, créer, imaginer, etc.) sont fonction de programmes neurolinguistiques qui se mettent plus

ou moins bien en œuvre pour réaliser des objectifs. Les programmes sont différents pour chacun, et plus ou moins efficaces.

La plupart des outils et techniques de la PNL découlent de modélisations, en particulier de thérapeutes exceptionnels (dont Milton Erickson) ou de personnes efficaces dans leur travail. Citons parmi les principaux concepts de PNL :

- le cadre de référence (en commun avec l'AT) ;
- les métaprogrammes (processus neurolinguistiques personnels) ;
- les métamodèles (distorsions du langage signalant l'apparition de croyances ou valeurs) – concept proche des redéfinitions de l'AT ;
- la formulation des objectifs (en commun avec l'AT et la systémique) ;
- les filtres (proche des méconnaissances de l'AT) ;
- le recadrage (en commun avec la systémique) ;
- les ancrages ;
- la synchronisation et le rapport ;
- les états ressources.

La PNL ne propose pas vraiment de typologie de personnalité, même si elle effectue certains classements des individus selon une perception visuelle, auditive, kinesthésique, olfactive et gustative (VAKOG). Elle s'attache plus à définir la personnalité selon des polarités (aller vers/éviter de : *matching/mismatching* etc.).

Par rapport au schéma d'identité (Prince, Crapaud, etc.), la PNL s'intéresse donc plus à la façon dont se construit une personnalité qu'à la personnalité proprement dite. En ce sens, elle rejoint la systémique.

Idéologie. La PNL est tolérante : chacun a droit à son cadre de référence et il faut le respecter dans son cadre. Toute erreur de communication nous permet d'ajuster notre message et donc de rectifier nos actions. De plus, la PNL a un principe écologique qui demande, avant d'effectuer un changement, de regarder son impact sur l'environnement.

La systémique

Née dans les années 1950-1970 des recherches de l'école de Palo Alto en Californie (dont Bateson et Watzlawick sont les représentants les plus connus en France), la systémique est un ensemble théorique impressionnant qui repose sur trois hypothèses essentielles :

- en matière de communication, la personnalité des individus compte moins que les règles du système qu'ils instaurent entre eux ;
- tout comportement humain a une valeur communicative et l'étude des messages entre les individus permet de dégager une logique de leur communication, un ensemble cohérent de règles ;
- pour traiter les difficultés psychologiques d'un individu, il vaut mieux agir sur les règles que sur l'individu lui-même.

Pour un systémicien, la notion de personnalité n'a donc pas de sens. L'étude des processus intra-psychiques n'offre pas de réel intérêt et le systémicien n'a rien à faire de la façon dont s'est construite la personnalité. C'est pour lui une boîte noire dont il ne regarde que les entrées et les sorties.

Le diagnostic systémique consiste à trouver quelles sont les lois qui régissent une personne, une relation ou un ensemble de personnes. Considérant qu'un système ressemble à un mobile qui bouge tout entier lorsqu'un élément seul est mis en mouvement, l'intervention systémique cherche l'endroit clef du système qui permet d'en changer les lois[■].

Les concepts et modes d'intervention de la systémique les plus utilisés sont :

- la métacommunication ;
- la double contrainte ;
- le changement 1 et 2 ;
- les deux tendances de tout système : l'homéostasie et le changement ;
- l'intervention paradoxale, de type directif ;
- le recadrage.

Liens avec d'autres approches. L'approche systémique a des liens étroits avec l'AT et la PNL, ne serait-ce que le soin à faire visualiser par le client le changement souhaité. Les jeux psychologiques de l'AT ressemblent par exemple beaucoup à certains jeux sans fin de la systémique. Du côté des groupes et des structures, la gestion des frontières est facilement interprétable en termes de système. D'autres concepts systémiques sont en lien direct avec le recadrage de la PNL, ou les transactions cachées de l'AT avec ses deux niveaux de message (information et relation). La théorie organisationnelle de Berne, qui sera exposée au chapitre 19 sur le coaching des dirigeants, est très cohérente avec l'approche systémique, notamment sur les relations entre la colonne de l'environnement et les autres composantes d'une organisation.

L'approche systémique a, de ce point de vue, des liens étroits avec la perception chinoise de la réalité. Voir *Question de temps*, de l'auteur.

CHOISIR UN RÉFÉRENT

Parlons pratique et gros sous. Tu m'as dit, François, que tu pensais t'orienter vers le MBTI. Pourquoi pas ? Toutes les méthodes sont bonnes à partir du moment où le coach les maîtrise de A à Z, même si elles ne sont pas équivalentes, à la fois par la philosophie qui les sous-tend, et par la pertinence des techniques d'intervention employées. Je me risque aux synthèses suivantes :

- le coach qui se réfère à l'Analyse Transactionnelle part du principe que le coaché est capable de changer les croyances sur lui-même, le monde et les autres qui l'empêchent de développer son potentiel. Les techniques majeures d'intervention sont l'établissement de contrats relationnels ainsi que l'utilisation des signes de reconnaissance et du couple permissions/protections. Ce qui est prohibé, c'est la manipulation ;
- le coach psychanalyste part du principe que le coaché trouvera lui-même la clef de ce qu'il cherche. Son travail fait émerger le désir du client et la relation qu'il entretient avec la loi. La technique majeure d'intervention est le questionnement, parfois l'interprétation. Ce qui est prohibé, c'est de donner des conseils ;
- le systémicien ne voit pas le coaché comme une entité en soi, mais comme la composante d'un système relationnel plus vaste dans lequel il est imbriqué. Il repère les interactions entre la personne et son environnement. La technique majeure d'intervention est l'intervention directive, parfois paradoxale. Ce qui est prohibé, c'est de vouloir traiter les problématiques individuelles ;
- le coach gestaltiste traite des attitudes profondes du client et de son ressenti dans l'instant. Il explore ses dialogues internes contradictoires ;
- le coach qui se réfère à la PNL part du principe que le client peut reprogrammer son cerveau pour parvenir à l'état d'excellence qu'il souhaite. Les techniques majeures d'intervention sont la visualisation de l'état désiré et le questionnement sur le « comment y parvenir ? ». Ce qui est prohibé, c'est de passer du temps à chercher le pourquoi des choses.

Personnellement, j'ai une préférence pour l'Analyse Transactionnelle qui m'offre une éthique solide, un bon pragmatisme et une forte cohérence. De façon courante, j'utilise aussi le modèle simple et efficace du Process Communication de Taibi Kahler.

Le choix de se former à telle ou telle approche dépend du temps disponible et de l'argent que l'on est prêt à y consacrer. Il est possible

d'avoir une sensibilisation à chacune des approches en quelques jours, mais se former de façon professionnelle demande généralement plusieurs années. C'est l'un des principaux obstacles pour ceux qui veulent se lancer tout de suite dans le métier de coach. La plupart du temps, la formation à une approche psychologique se fait parallèlement avec l'indispensable travail sur soi du futur coach selon cette approche.

Les formations certifiantes sont de durée variable : de quelques jours pour les modèles les plus simples (TMS) à plusieurs dizaines pour la Process Communication, voire centaines pour les hauts niveaux de compétence en PNL, la certification en Analyse Transactionnelle ou en Gestalt.

N'oublions pas les formations de base en psychologie ou psychosociologie dispensées par les universités. Elles constituent souvent la fondation de tout l'édifice de qualification.

Bien amicalement à toi.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

Se former à une approche psychologique. Le plus tôt sera le mieux, mais si vous partez de zéro, mieux vaut savoir qu'il faudra beaucoup de temps pour la maîtriser : compter en années plutôt qu'en mois.

Recommandation aux prescripteurs

Vis-à-vis des coaches qui se présentent à votre bureau, aller plus loin que la seule référence à une théorie de personnalité. Demander quelle a été la formation du coach dans l'approche considérée, auprès de qui il a été formé et combien de temps a duré la formation.

Question aux coaches confirmés

En coaching, quelles sont les limites que vous reconnaissez à votre approche favorite ?



QUATRIÈME FONDAMENTAL : CADRE DE RÉFÉRENCE

L'auteur a un problème - L'honneur d'un capitaine -
Femme ou sorcière ? - Un coach peut-il, doit-il, intervenir ?
- Position méta : se voir en train de voir - Cher client,
parlons de notre relation - Un concept « carrément génial » :
les zones d'intervention - Cher client, vous pouvez voir
autrement la réalité.

TOUT A ÉTÉ DIT, OU PRESQUE

26 avril

Cher François,

Heureusement que je suis grand-père d'une adorable petite fille depuis dix jours et que cet événement me comble de joie.

Car je dois te le dire : rédiger ce chapitre me pose un problème. Tout a été dit sur le cadre de référence ou presque. Relis *Les Responsables porteurs de sens* de Lenhardt au chapitre « Métacommunication » et tu auras tout ou presque. Ouvre un livre de PNL à la rubrique « recadrage », un livre de sémantique générale à la rubrique « réalité » ou

un livre sur le scénario en AT. Tout a été dit, je te dis, tout ! C'est bien le problème avec ce fondamental. J'ai en effet un cadre de référence sur la notion de cadre de référence et n'arrive plus à en sortir puisque j'affirme que « tout a été dit ». Je suis enfermé dans mon cadre de référence. Aïe !

Même si tout a été dit et que je dois rabâcher des choses mille fois dites, je vais pourtant te donner ici l'essentiel sur ce concept car j'ai reçu l'autre jour un mail d'une amie que je te livre dans toute sa fraîcheur : « Tu n'as tellement dans ton livre que tu en oublies tes connaissances ; sache que nombreux seront ceux qui n'y connaissent vraiment rien et que tu n'écris pas seulement pour ceux qui savent ; alors courage ; je suis sûr que tu es excellent si tu vas au plus simple, alors n'oublie pas de faire simple et de rappeler les choses simples. »

CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce sont les lunettes au travers desquelles chacun voit la réalité.

La réalité existe en tant que telle, mais chacun la perçoit en fonction de ses cinq sens, de ses rails psychologiques (Crapaud et Masque), culturels... et du contexte. Le film *L'Honneur d'un capitaine* raconte que de jeunes soldats français patrouillant en montagne demandèrent un jour par radio à leur officier ce qu'il fallait faire d'un prisonnier. « Descendez-le », dit le capitaine, pensant que sa troupe allait le ramener dans la vallée. Il entendit alors un coup de feu. Dans un registre plus gai, j'ai rencontré l'autre jour une ancienne voisine à qui j'ai donné de mes nouvelles familiales en disant : « Je viens d'avoir une petite-fille. » Comme elle-même vient d'avoir un enfant, elle a pris les mots « petite-fille » avec son cadre de référence et, pensant que j'étais père sur le tard, m'a dit avec commisération : « Ça doit vous donner beaucoup de travail. »

Chacun a ses lunettes.

L'illustration classique du concept de cadre de référence est l'exercice effectué à partir de l'image dite de Boring (voir figure page suivante). Elle représente une vieille femme... La vois-tu ? Elle a son œil gauche au centre et présente le côté droit de son visage. Elle a une bouche en biseau située en bas de l'image. Le menton est enfoncé dans le manteau et elle a un fichu sur la tête... Mais c'est aussi une jeune femme élégante. La vois-tu ? Elle se présente de trois quarts arrière et a un mince bandeau noir autour du cou. Son oreille droite est au centre de l'image. Sur la gauche de l'image, on devine un sourcil.

Moi, je vois d'abord la jeune. Et toi ? Entraînons-nous à passer de l'une à l'autre. Ce n'est pas évident. Nous devons ajuster notre perception chaque fois que nous passons de l'une à l'autre. Mais le plus intéressant, c'est l'impossibilité de voir les deux perceptions au même instant : elles sont exclusives l'une de l'autre, irréductiblement différentes. On ne peut pas en même temps voir la jeune et la vieille, il faut danser entre les deux.



C'est l'exercice mental permanent auquel se livre un coach. Lui et son client ont le plus souvent une perception différente du problème posé, comme si l'un voyait la jeune femme tandis que l'autre voyait la vieille.

De tous les fondamentaux du coaching, celui de cadre de référence est le plus simple et en même temps le plus difficile au quotidien. Un coach a toujours la tentation d'enfermer son client dans son propre cadre de référence, d'autant plus que sa compétence s'accroît, que sa capacité de diagnostic s'affine et que son expérience de coach s'enrichit. Or il lui faut sans cesse renoncer à son savoir pour redécouvrir le client à chaque rencontre, accepter l'inattendu, le hors-norme... tout en continuant à se poser en permanence la question : « Qu'est-ce qui est le plus utile pour le client : que je l'accepte dans son cadre ou que je lui propose un autre cadre, voire le lui impose ? »

INTERVENTIONNISME ET NON-INTERVENTIONNISME EN COACHING

Si le client est écouté dans son cadre, il se sent compris, mais n'avance pas forcément. Mais si le coach propose son cadre, cela va-t-il faire avancer le client ?

Que faire ? accepter le cadre du client ? le refuser ? donner le sien ? Cela dépend en grande partie de la nature du transfert que fait le client sur son coach et nous en reparlerons avec le septième fondamental : transfert et autonomie.

Cela dépend aussi de la stratégie interventionniste ou non-interventionniste du coach. Dans l'interventionnisme, le coach s'autorise (et parfois se fait un devoir) de conseiller les clients, voire de leur prescrire une solution, comme un médecin prescrit à son patient une ordonnance. Dans le non-interventionnisme, le coach refuse d'apporter quoi que ce soit comme solution, conseils, méthodes ou mises en garde. Il écoute, questionne, interprète, reformule, émet des hypothèses et c'est tout. C'est par la formulation de ses difficultés à un tiers que le client élabore les réponses à ses solutions.

L'étymologie du mot « coach » ferait plutôt pencher la balance en faveur de l'interventionnisme, car *coach* en anglais signifie « guide » en français. Or que fait un guide de haute montagne sinon indiquer au client les pistes à suivre pour qu'il parvienne au sommet désiré, et lui interdire les voies dangereuses ou sans issue ? Dès les débuts du coaching, certains – et non des moindres – se sont dits favorables à de telles interventions directes. Vincent Lenhardt parle ainsi de poisson (option concrète apportée par le coach au client), de canne à pêche (façon d'apprendre au client à trouver lui-même ses options), et même de coup de marteau (intervention décisive du coach visant à un changement en profondeur du client). Les interventionnistes n'hésitent pas : « Oui, disent-ils, le client avance de façon beaucoup plus rapide et décisive dans certaines situations s'il accepte d'entendre et d'appliquer nos directives. »

« Pas du tout, rétorquent les non-interventionnistes. Le rôle d'un coach est d'agir comme un miroir intelligent et de renvoyer sans cesse le client à lui-même afin que ce soit lui qui trouve les réponses à ses questions. De quel droit indiquer à un client un chemin ? » Selon eux, la démarche de coaching est fondée sur la découverte par le client de ses propres

aptitudes et moyens pour parvenir à sa solution : « Il n'y a pas de conseil en coaching, pas de transfert d'outils, il n'y a qu'une élaboration¹⁰. »

Je te laisse à ces questions. Pour moi, j'avance parfois en interventionnisme et parfois en non-interventionnisme avec un fil directeur : mon contrat avec le client. Je me suis fixé pourtant une limite claire : ne pas intervenir dans un domaine que je ne connais pas. Je n'hésite donc pas à apporter des éclairages de consultant dans des domaines que je connais très bien. Sans parler des interventions qui seront décrites au chapitre 20, je donne par exemple parfois des conseils à certains clients en gestion de projet, en gestion du temps ou en négociation.

Passage du livre
Coach, d'Olivier
Devillard.

TROIS MODÈLES POUR UTILISER LE CADRE EN COACHING

Passons à trois compétences d'un coach relatives au cadre de référence et aux modèles correspondants : la position méta¹¹, les zones d'intervention de Vincent Lenhardt et le « kit de survie » de François Souweine.

« Méta » est un préfixe qu'adorent les coachs. métaprogrammes, métacommunication et métarègles, position méta et métanoïa. Revenons au grec : *méta* signifie « au-delà de » et désigne ce qui englobe et donne du sens. Parler « méta » est une compétence d'abstraction incontournable pour un coach, mais je fais attention à ne pas abuser du vocabulaire méta pour ne pas jouer les femmes savantes ni planer à 10 000 m. Si Molière vivait encore, il écrirait une comédie féroce sur le jargon des coachs.

La position **méta**

Elle consiste à percevoir à la fois la personne du coaché¹², mais aussi sa propre personne en train de coacher. C'est cette faculté que tout être humain a de se décentrer de lui-même en ayant conscience à la fois du contenu et du processus. Être en position méta, c'est ressembler à un cygne qui vole derrière un autre et observe à la fois le cygne devant lui et lui-même en train d'examiner comment ce cygne vole (selon la jolie image que j'ai reçue d'un coach débutant). Ne pas pouvoir passer en méta, c'est rester le nez sur le guidon.

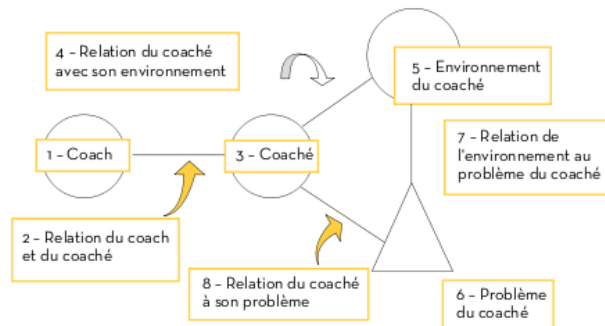
Dans tout ce
paragraphe et afin de
distinguer la personne
de l'entreprise,
j'utiliserai le mot
« coaché ».

Les zones d'intervention

INSEP Consulting
Éditions.

Les numéros
donnés aux
huit zones sont
formels et je les ai
oubliés depuis ma
formation chez
Lenhardt qui créa
ce modèle. Ce
qui compte, c'est
d'avoir le schéma
en tête en séance.

J'ai pour le modèle des zones d'intervention exposé par Vincent Lenhardt dans *Les Responsables porteurs de sens*[■] une admiration fondée sur l'expérience. Bien que son usage soit assez restreint dans un coaching uniquement centré sur la personne, il est pratiquement indispensable dans les autres types de coaching à la droite du curseur : relations, management et structure. Je l'ai adapté à de nombreux contextes en entreprise, en particulier le management de projets[■].



Prenons successivement ces huit zones.

Zone 1. Moi, le coach et mes diverses composantes personnelles, professionnelles, culturelles : ma structure psychologique (Prince, Crapaud, Masque, Héros de fer-blanc, personne autonome), mon état en séance, ma culture, etc. La conscience de cette zone ne peut être développée que par le travail du coach sur lui-même.

Zone 2. Moi et le coaché. Un coach dispose pour diagnostiquer et agir sur cette zone de nombreux outils mentionnés dans les fondamentaux : transfert, permission, protection, métacommunication, canaux de communication, etc.

Zone 3. Le coaché, avec toute son identité personnelle professionnelle, culturelle. Cette zone recouvre en particulier la structure psychologique

telle que nous l'avons vue au chapitre précédent, mais aussi l'état physique, émotionnel ou psychique du coaché au moment de la séance.

Zone 4. Le coaché et les autres. Le coaché a une certaine relation avec les personnes ou groupes de personnes de la zone suivante (environnement). Elle peut être facile ou difficile, forte ou lâche, etc.

Zone 5. Les autres et plus généralement l'environnement relationnel du coaché eu égard au problème qu'il apporte en coaching.

Zone 6. Le problème du coaché tel qu'il est perçu avec l'analyse de la demande.

Zone 7. Les autres et le problème du coaché. La façon dont son environnement perçoit le problème de ce dernier joue sur sa résolution. C'est souvent la zone que l'on pense le moins à explorer en coaching. Pour faire un lien avec une autre approche, un expert en PNL travaille sur cette zone 8 lorsqu'il se préoccupe de l'écologie des solutions envisagées par le coaché.

Zone 8. Le coaché et son problème, c'est-à-dire la façon dont il voit son problème. Il peut par exemple le minimiser, ou l'exagérer, ou l'ignorer. Il peut avoir ou non les compétences pour le résoudre, etc.

S'il n'y avait pas la zone 5 (l'environnement) ni les zones 4 et 7 attenantes, on se restreindrait à un coaching centré uniquement sur la personne. Mais c'est une utopie : tôt ou tard, le coaché est amené à parler de son environnement.

EXEMPLE

Illustrons maintenant ceci par un exemple concret en nous déplaçant successivement de l'une à l'autre des zones d'intervention. Le cas est celui d'Achille Manadjeure, devenu chef du département emballage à l'usine lyonnaise du groupe Tchuk. La restructuration du groupe conduit celui-ci à supprimer trente-trois postes sur soixante-dix-huit dans ce service et Achille va devoir en effectuer l'annonce le lendemain du passage en comité d'entreprise. Achille vient en coaching pour effectuer cette annonce le mieux possible.

Ms Coach explore les huit zones. Elle trouve successivement :

Zone 1 : sa propre histoire, lorsque son père fut licencié au moment de la fermeture des mines de fer en Lorraine et les valeurs qu'elle a intégrées depuis sur le respect de la personne humaine au travail.

Zone 2 : sa relation avec Achille. Celui-ci a un fort transfert positif à son égard, etc. Elle-même le trouve sympa, voire attachant.

Zone 3 : Achille : son âge, son expérience des licenciements, sa peur, ses connaissances juridiques, etc.

Zone 4 : les relations entre Achille, son équipe et les autres acteurs (l'équipe d'Achille a par exemple de l'estime pour son chef, mais certaines fortes têtes contestent son autorité, etc.).

Zone 5 : les trente-trois personnes licenciées, mais aussi le reste de l'équipe et le patron d'Achille, le service juridique du groupe Tchuk, la DRH, etc.

Zone 6 : le problème énoncé par Achille, etc. : comment annoncer les choses en faisant souffrir le moins possible les personnes.

Zone 7 : la façon dont l'équipe d'Achille perçoit le licenciement.

Zone 8 : la façon dont Achille perçoit son problème : la difficulté d'annoncer, sa propre protection durant les annonces de licenciement...

Tout en explorant les huit zones, Ms Coach cherche le maillon faible, celui qui empêche le plus de résoudre le problème. En l'occurrence, c'est sans doute la zone 7 car Achille Manadjeure, face à sa propre peur, pense qu'il est possible en annonçant les choses d'une certaine façon d'éviter que les personnes souffrent. C'est la zone qu'elle décide d'explorer en priorité dans la séance de coaching.

Le « kit de survie »

L'expression est de François Souweine et sa simplicité mnémotechnique la rend très attrayante. Le « kit de survie », ce sont les zones 1, 2 et 3. En d'autres termes, c'est « moi, l'autre, la relation ».

Pourquoi « kit de survie » ? Parce que l'expérience montre que si cet ensemble « souffre » à une zone ou l'autre, il est impossible de faire travailler correctement le coaché sur les autres zones (4 à 8) et que, en cas de difficulté en séance, c'est d'abord ce « kit » qu'il faut vérifier.

Si le coach est envahi par son propre problème (zone 1), il n'a plus la disponibilité suffisante pour le coaché. Si le coaché « ne va pas bien » (zone 3), il ne peut pas non plus s'atteler correctement à la résolution de son problème. Et si la relation n'est pas bonne (zone 2), le coaché n'accorde plus de crédit au coach.

Prenons quelques exemples :

- Un coaché agressif exprime ses doutes par rapport au coaching, voire au professionnalisme du coach. Si ce dernier se laisse enva-

hir par la peur (zone 1), sa tête se brouille, il ne sait plus quelle question poser. Impossible d'examiner sereinement le problème de la zone 6.

- Un coaché estime que les questions du coach sont trop intrusives. Il se ferme comme une huître (zone 3). Le coach sent physiquement que le malaise s'installe (zone 2). Lourd silence...
- Un coach se met à bombarder le coaché de questions (zone 2), sa main s'agite, il se penche en avant. Le coaché bredouille (zone 3). L'alliance est rompue.

Plus j'avance en expérience d'enseignant de jeunes coaches et plus j'estime que l'intégration de la notion de « kit de survie » est fondamentale. Intellectuellement, elle est très facile à comprendre mais, en situation de coaching, l'apprenti coach a très vite tendance à la mettre de côté pour se concentrer sur les autres zones, surtout le problème du coaché.

Amitiés.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

- S'exercer cinq fois par jour à la position méta pendant huit jours.
- Prendre des cas de coaching et analyser méthodiquement les huit zones d'intervention.

Recommandation aux prescripteurs

Parler de votre entreprise à un coach pour vérifier comment il entre dans votre cadre de référence, et observer comment il apporte le sien.

Question aux coaches confirmés

Imposez-vous parfois votre cadre, en particulier sur le processus de coaching ?



CINQUIÈME FONDAMENTAL : PROCESSUS, CONTENU ET SENS

On devrait tout commencer par un conte - Le contenu et son bel habit - Les allées et venues du processus le long du curseur - Quatre interventions de processus pour Ms Coach - Le coach est-il le patron du processus ? - Positions haute et basse en coaching - Grève à l'usine : nous voulons du sens ! - Le sens sous condition - Mr et Ms Coach, danseurs.

TROIS COMPAGNONS

4 mai

Cher François,

Je déjeunais aujourd'hui avec une amie à laquelle je parlais de mon livre. C'est une fille très sympathique et nous avons beaucoup ri. À un moment, elle m'a dit : « On devrait écrire tous les chapitres d'un livre en commençant par un conte. »

Donc voilà.

Il était une fois trois compagnons inséparables que l'on avait nommés Contenu, Processus et Sens. Dans chacune des situations que vivaient les hommes, dans toutes les histoires que se racontaient les hommes, dans toutes les pensées qui agitaient les hommes, ils étaient là. Mais comme il est fréquent chaque fois que l'on s'assemble, l'un se faisait remarquer plus que les autres : c'était Contenu. De son côté, Processus ne se laissait découvrir qu'avec le temps et l'expérience. Quant à Sens, c'était un personnage mystérieux que l'on cherchait tout le temps, parfois très longtemps, et dont la présence illuminait alors la vie.

Un jour, nos trois compagnons rencontrèrent un être étrange qui se présenta comme Mr Coach et qui leur parla ainsi :

« Je vous connais par ouï-dire, amis de rencontre, mais ne sais pas vraiment qui vous êtes. Beaucoup parlent de vous, mais peu vous connaissent véritablement et encore moins savent vous distinguer l'un de l'autre. » Tous s'assirent alors au pied d'un orme vénérable et se mirent à deviser agréablement.

Le premier compagnon se leva et dit : « On me nomme Contenu et je suis visible toujours et partout. J'enregistre les choses du monde au premier degré et l'huissier de la vie note consciencieusement tout ce qui se passe et se dit, puis le brode sur mon bel habit. Mais il n'y comprend rien. »

De fait, Contenu portait un habit brodé de chiffres et de lettres, de mots en tous sens et d'informations en tous genres. « Touchez-moi », dit Contenu à Mr Coach. Celui-ci tâta : tout était bien réel, vérifiable, et parfois même quantifiable.

« Mais, demanda Mr Coach, je ne vois point d'ordre dans toutes ces données. Comment utiliser la masse de choses que je vois brodées sur votre bel habit ?

– Nous vous l'avions dit, répondit Contenu : nous sommes inséparables. L'un de nous ne peut pas être sur la scène sans que les autres participent et ce que vous voyez brodé ne trouve un sens que si mon ami Processus intervient. »

Contenu s'assit et Processus se leva à son tour.

« Qui suis-je ? » demanda-t-il à Mr Coach.

Honteuzéconfus, Mr Coach dit qu'il n'en savait rien. Il avait vainement cherché une définition du Processus dans les ouvrages de psychologie, de sociologie, de psychiatrie et de management, et bien d'autres encore, mais n'avait rien trouvé à se mettre sous la dent.

« Vous auriez pu chercher dans Le Petit Robert, dit alors Processus, car j'y suis bien défini : "ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps". » Puis il prit un ton suave et déclara : « Je vous pardonne car 99 % des gens parlent de moi sans savoir vraiment qui je suis. Pire, les professionnels de votre branche ne parviennent souvent pas à comprendre la façon dont j'interviens. »

Pour se faire pardonner, Mr Coach demanda : « Que faites-vous dans la vie ?

– Je mets dans un certain ordre les choses brodées sur l'habit de Contenu, dit Processus. Cela permet aux gens d'arriver là où ils veulent arriver.

– Savent-ils donc où ils veulent arriver ? demanda Mr Coach qui avait lu le chapitre sur l'analyse de la demande.

– Si je savais détecter cela, je serais le plus heureux des professionnels ! Mais hélas mes clients disent que leur vie va dans tous les sens...»

À ce mot, Sens leva la tête, mais, comprenant le processus qui se passait avec Mr Coach, ne dit rien.

« Les gens vous disent que leur vie va dans tous les sens et qu'ils n'y comprennent rien, continua Processus, mais en fait, ils savent très bien là où ils vont. Votre métier, c'est justement de détecter l'ordre des choses, c'est-à-dire le processus, qui donnera du sens à ce qui se passe. » Et il s'assit.

Mr Coach regarda du côté de Sens, mais celui-ci avait disparu.

On le chercha longtemps, très longtemps. Il semblait se moquer des efforts que l'on faisait pour le trouver. On le chercha partout, dans les usines et dans les bureaux, dans les livres et en regardant la télévision. Sens apparaissait parfois de façon fugace et l'on éprouvait alors un grand sentiment de plénitude. Cette quête était à la fois frustrante et passionnante.

Au bout d'un temps assez long, Mr Coach comprit que pour trouver véritablement le Sens, il lui fallait procéder autrement. Il prit quelques éléments sur l'habit brodé de Contenu et les remit à Processus, puis il ferma les yeux.

« Tu m'as enfin trouvé ! lui dit une voix qu'il reconnut comme étant celle de Sens. Car je ne suis ni les choses de la vie ni l'ordre des choses de la vie, mais on me trouve en filigrane des choses et de leur agencement. »

Contenu, Processus et Sens se mirent alors à danser pour la plus grande joie de Mr Coach. Ils mimèrent d'abord une réunion. Contenu mit sur son habit le thème de la réunion, les sujets à traiter, les mots échangés au premier degré. Processus se déguisa d'abord en ordre du jour, puis fit découvrir à Mr Coach les véritables raisons pour lesquelles le groupe abordait les choses dans un certain ordre et pas dans un autre. Sens, enfin, demanda aux participants : « Pourquoi tenez-vous cette réunion ? »

Ils mimèrent ensuite un repas entre amis. On voyait sur l'habit de Contenu les aliments, les ustensiles, le manuel de cuisine, le couvert. Processus se changea en façon de suivre la recette de cuisine. Sens se déguisa en amitié.

Ils mimèrent encore l'histoire de Barbe-Bleue. Contenu fut le château, la hache d'acier poli, le billot, l'œuf taché de sang, la petite clef. Processus raconta les péripéties. Sens, mystérieux, faisait descendre sur Mr Coach un bienheureux bonheur d'enfance. Ils mimèrent enfin une élection. Contenu était les bulletins de vote, Processus l'application de la loi électorale et Sens la démocratie.

Lorsqu'ils eurent terminé, ils demandèrent à Mr Coach : « Maintenant que vous nous connaissez, comment allez-vous vous servir de nous en séance de coaching ? »

LE CONTENU

Mr Coach a une compétence de contenu lorsqu'il est capable d'appréhender correctement le cadre de référence du client, qu'il comprend son vocabulaire, les us et coutumes de l'entreprise où il travaille, bref tout ce qui est du registre de la réalité telle que nous l'avons explorée au moment de l'analyse de la demande.

Mais cette compétence va au-delà : elle consiste aussi, en séance de coaching, à repérer avec attention le matériau brut du client : les mots qui reviennent régulièrement, les soupirs, l'attitude dynamique ou avachie, le ton de voix et surtout le visage : un froncement de sourcils, un passage de tristesse, un enthousiasme, une hésitation... Un professionnel du coaching observe en permanence les indices de contenu qui lui permettent d'émettre des hypothèses sur les processus.

EXEMPLE

Prenons un exemple tiré de la PNL : l'observation de la position du globe oculaire dans les yeux donne une indication, on le sait, du processus intrapsychique du client : si les yeux sont en haut à droite, cela signifie selon la PNL qu'il est dans une visualisation des souvenirs. Si Mr Coach est un professionnel de la PNL, son observation de la réalité va se focaliser (c'est le cas de le dire) sur les mouvements des yeux parce que cela lui expliquera le processus interne du client. Il pourra alors poursuivre en interrogeant le client sur ses souvenirs et pourquoi ils réapparaissent à cet instant. L'observation du client doit en particulier permettre de repérer ses incongruences, c'est-à-dire les incohérences entre ce qu'il dit (niveau verbal) et ce qu'il montre (niveau non verbal). Par exemple, un client qui dit : « Cela ne me pose aucun problème » en pinçant les lèvres ou en fronçant les sourcils présente une incongruence qui fournit de précieux matériaux au coach pour émettre des hypothèses sur le processus intrapsychique du client, et aller plus loin dans l'investigation.

LES PROCESSUS

Processus : « ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps », t'ai-je dit dans le conte qui débutait ce chapitre. Derrière cette définition assez abstraite se trouve le niveau caché des choses, ce qui fait que les informations données par le client ou montrées au cours de l'entretien de coaching s'enchaînent les unes aux autres selon certains mécanismes. *Avoir la compétence de processus,*

c'est comprendre ces mécanismes et en tirer une interprétation opératoire. Imaginons par exemple que Gaston vienne voir Ms Coach parce que, de façon récurrente, il n'ose pas frapper à la porte de son patron. Imaginons que Ms Coach repère que ce cher Gaston se laisse alors submerger par un cercle vicieux dans lequel son discours intérieur (« je ne suis pas assez important pour déranger le patron ») influence son comportement (rester vissé sur sa chaise), ce dernier renforçant lui-même la croyance initiale (« je suis timide, donc pas important, donc, etc. »)⁹. Ce cercle vicieux, c'est un processus intrapsychique sur lequel Ms Coach va pouvoir agir en fonction de sa stratégie et ses compétences en intervenant selon les cas au niveau des croyances, des comportements ou des autres éléments du contexte.

Les experts en AT reconnaîtront un mini-scénario selon Taibi Kahler.

Percevoir les **processus**

Passer au niveau du processus, c'est donc mettre en œuvre une faculté mentale d'abstraction. À partir du contenu, Mr Coach a, *grosso modo*, deux façons de procéder.

■ Grilles et modèles

Il peut d'abord repérer le processus en utilisant des grilles, modèles ou concepts qu'il connaît bien. Supposons par exemple que l'oreille de Mr Coach soit attirée par une information du client telle que « j'ai régulièrement des embrouilles avec mon entourage ». Si Mr Coach maîtrise les processus des jeux psychologiques de l'AT, il va concentrer son travail sur l'exploration des jeux du client, y compris ceux que celui-ci peut être amené à jouer avec lui en séance de coaching.

L'utilisation des grilles, modèles ou concepts a l'immense avantage d'offrir des repères éprouvés et de gagner en rapidité. Elle présente deux risques :

- le premier consiste à se tromper de modèle de processus, c'est-à-dire à utiliser une grille qui ne serait pas performante dans le contexte. Ceci revient à utiliser un tournevis pour planter un clou. Ce serait le cas si, par exemple, Mr Coach interprétait le silence d'un client comme une passivité¹⁰ alors qu'il s'agit d'une fatigue passagère due à une nuit échevelée ;

Selon l'AT, nous sommes « passifs » lorsque nous cherchons à ne pas résoudre un problème. Il y a quatre niveaux de passivité : le « ne rien faire », la suradaptation, l'agitation et la violence.

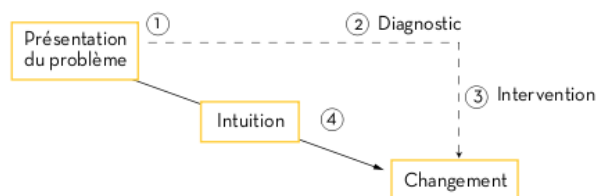
- l'autre est de mal utiliser le modèle, ce qui revient à utiliser un marteau pour planter un clou, mais en le tenant trop près du fer. Côté coaching, ce serait le cas si, par exemple, Mr Coach ne se souvenait plus qu'il faut apporter du soutien avec une personnalité Empathique et prenait au contraire un ton directif. Mr Coach aurait alors besoin de réviser ses connaissances en Process Communication et se former à la pratique.

Par crainte (justifiée) de mal utiliser un outil, un coach peut être tenté de renoncer à appréhender les processus selon les considérables apports théorico-pratiques de MM. Watzlawick (jeu sans fin, double contrainte, etc.), Freud (processus de refoulement, perlaboration, etc.), Berne (jeu psychologique, structuration du temps, etc.), Grinder et Bandler (métaprogrammes), Hudson (processus de changement), etc.

Intuition

Ms Coach peut aussi avoir recours à son intuition⁴, c'est-à-dire une appréhension directe et globale de ce que vit le client et de ce qu'il faut faire pour l'aider à changer. Pour reprendre le schéma de Carlo Moïso, l'intuition fait l'économie du détour rationnel par le diagnostic. C'est la flèche 4.

Pour l'intuition, voir *Le Manager intuitif*, de Meryem Le Saget.



L'intuition s'approprie et se travaille... en la vérifiant auprès des personnes. Une excellente façon de faire pour Ms Coach est de dire au client : « J'ai une intuition à votre sujet... Est-ce que par hasard vous ne vivriez pas ceci ou cela... ? » (intuition sur le vécu du client) ou bien : « Ce que je vais vous dire ne s'appuie sur rien, mais je pense que si vous faisiez ceci ou cela, vous avanceriez plus vite... » (intuition sur les options).

Les processus et le curseur

Pour décoder l'agencement des « contenus » que lui apporte son client, Ms Coach appréhende les processus aux quatre crans de la règle du coaching en faisant bouger le curseur.

❶ Les *processus intrapsychiques* : c'est la façon dont le client se débrouille pour utiliser les divers éléments de sa réalité, conscients ou non, pour réussir, stagner ou échouer. Citons trois types de processus intrapsychiques : les impasses de l'AT, les séquences de détresse de la Process Communication, le conflit entre pulsion de vie et pulsion de mort en psychanalyse. Nous avons déjà abordé quelques processus intrapsychiques dans la partie diagnostic psychologique et nous les retrouverons dans la troisième partie de ce livre.

❷ Les *processus relationnels* : c'est la façon dont le client se débrouille pour avoir des relations professionnelles efficaces et agréables (processus relationnels positifs) ou engager des relations négatives (processus relationnels négatifs). Je t'en cite trois : les jeux psychologiques de l'AT, les jeux sans fin de la systémique, la structuration du temps de l'AT. Ms Coach doit être compétente en processus relationnel pour gérer correctement la relation entre elle-même et son client (c'est la raison pour laquelle la compétence en processus est un fondamental).

❸ Les *processus de groupe* : nous en verrons quelques-uns dans la troisième partie : la gestion des frontières, les conflits de leadership, la régulation[■], etc. Mr Coach est compétent en processus de groupe s'il peut aider un manager à mieux appréhender ce qui se passe dans son équipe. Il l'est encore plus lorsqu'il intervient auprès de celle-ci en coaching d'équipe.

Voir le chapitre 18.

❹ Les *processus des organisations*. Mr Coach en aura les compétences s'il veut aider un dirigeant à mener sa barque sur les eaux agitées des adaptations et transformations de son entreprise.

Le processus parallèle

De la même façon que nous avons distingué deux types de besoins du client, il y a deux types de processus : celui que vit le client en dehors des séances lorsqu'il fait face à son problème et celui qui se

passer en séance lorsqu'il veut traiter ce problème. Un curieux phénomène se produit parfois, appelé processus parallèle (ou processus reflet). C'est un étonnant mécanisme selon lequel un client remet en scène directement, en séance et vis-à-vis du coach, le problème qu'il veut résoudre. Par exemple, si un manager a comme difficulté de faire confiance à ses collaborateurs, il va amener Ms Coach à avoir une opinion défavorable à son égard. S'il a des problèmes par rapport à la loi, il va chercher Ms Coach sur le terrain du contrat de coaching. S'il doute de lui dans son métier, il va se dévaloriser devant Ms Coach. S'il parle à toute vitesse à Ms Coach, c'est qu'il veut résoudre très vite son problème.

Le repérage du processus parallèle est encore plus significatif lorsque Ms Coach rend visite à son client dans son entreprise. Par exemple, si celui-ci la fait attendre une demi-heure et lui déclare ensuite au cours de l'entretien qu'il a des difficultés à se faire écouter de ses troupes, Ms Coach ne peut manquer de faire le parallèle entre son attitude et ce qu'il dit de son management et émettre l'hypothèse d'un manque de considération pour autrui, ce qui déclenche l'hostilité de son entourage.

Je me souviens d'un client qui était venu la première fois avec un document dactylographié sur lequel il avait indiqué le programme de son coaching : sa présentation, la mienne, etc. En quelques secondes, j'eus conscience du processus parallèle et diagnostiquai une problématique de contrôle. Contrairement à mon approche habituelle où je vais pas à pas pour établir le contrat avec le RPB et réponds volontiers aux questions qui me sont posées, je suis intervenu immédiatement car il me fallait tout de suite refuser d'entrer dans sa définition de notre relation. Je lui ai indiqué des règles non négociables et ai dit : « Ici, le patron, c'est moi. Je propose le travail, les heures sont les heures, et pas de violence. » La suite du premier entretien a confirmé mon diagnostic : « Je viens ici, m'a-t-il expliqué, pour comprendre comment on fixe la règle du jeu dans une entreprise. »

Maîtriser le processus en coaching, une nécessité ? Position haute et position basse

Intervenir sur le processus est l'outil de base de Mr Coach et il n'est pas étonnant que la plupart des formations au coaching leur fassent la part du roi. Mais cela signifie-t-il que Mr Coach ait l'obligation

d'être en permanence le patron du processus relationnel entre lui et son client, c'est-à-dire de maîtriser leur relation ? Beaucoup de coachs pensent que oui. Ils disent par exemple que ce n'est pas au coach de répondre aux questions du client mais l'inverse. Si un client interroge Mr Coach, mieux vaut selon eux que ce dernier se taise, réponde lui-même par un questionnement ou effectue une interprétation.

Pour débattre de ce point, ayons recours au concept de position haute et position basse tel qu'on le décrit habituellement en systémique (même si le père du concept, Watzlawick, n'en donne pas de définition précise dans son ouvrage de base *Une logique de la communication*).

Quelqu'un prend la position haute lorsqu'il invite l'autre à le suivre, qu'il s'agisse d'une pensée qu'il veut lui faire partager, d'une action qu'il lui indique, d'une demande qu'il lui fait, d'un ordre qu'il lui donne, etc. Malarewicz écrit¹ :

« D'un point de vue strictement communicationnel, c'est la position la plus fragile car elle est la plus difficile à assumer et surtout à prolonger... Celui qui l'adopte prend le risque de se tromper ou d'échouer. »

Extraits de *Systémique et entreprise*, de Jacques-Antoine Malarewicz. Voir la bibliographie.

Quelqu'un prend la position basse lorsqu'il accepte de suivre l'autre dans sa pensée, l'action que l'autre lui indique, l'ordre que l'autre lui donne, etc. Apparemment, elle est moins valorisante. En fait, c'est une position puissante et confortable puisqu'on n'y prend pas de risque et qu'on incite même l'autre à en prendre.

Dans la vie de tous les jours, nous fluctuons sans arrêt de la position haute à la position basse et cela ne nous pose pas de problème particulier².

Ces considérations sur les positions haute et basse intéressent Mr Coach au premier chef car si cette dernière est la plus puissante, il doit logiquement en conclure qu'il faut l'adopter le plus possible en coaching. C'est en effet ce qui poussera le plus facilement le client à se mettre au travail sur lui-même, à parler, à se questionner. En position basse, plus basse encore que celle du client, Mr Coach dira donc au client qu'il ne comprend pas, ne sait pas, etc. Il gardera le silence lorsque le client le questionnera, dira au client que c'est à lui de trouver ses solutions, etc.

L'auteur invite vivement les lecteurs familiers de l'Analyse Transactionnelle à ne pas confondre les positions « haute et basse » avec les « positions de vie ». On peut être en position haute ou basse en restant en « + + ». La confusion est très courante, même chez les professionnels de haut niveau. Elle correspond en général à une vision du pouvoir uniquement en « pouvoir sur ».

Prendre la position basse est donc une tactique très prisée par certains professionnels de la relation d'aide.

Jusque-là, tout paraît clair. Mais les choses deviennent beaucoup plus subtiles lorsqu'on considère les deux niveaux de la communication, le contenu et la relation. Watzlawick en parle ainsi :

« Des messages comme "Veillez à desserrer l'embrayage progressivement et sans à-coups" et "vous n'avez qu'à laisser filer l'embrayage et la transmission sera fichue en un rien de temps" ont en gros le même contenu informatif (aspect "indice") mais définissent visiblement des relations très différentes. »

Il ajoute :

« Dans une communication, l'aspect "relation" l'emporte sur l'aspect "contenu". »

Une logique de la communication. Voir la bibliographie.

Ces deux niveaux brouillent les cartes. Car celui qui se met (apparemment) en position basse en connaissant l'intérêt de cette attitude peut agir tactiquement pour prendre en fait la réelle position haute (au niveau de la relation). Tous les managers savent que certains collaborateurs, tout en disant « oui, chef » et en faisant semblant d'être motivés, vont en fait saboter le travail. Bien des conjoints savent qu'on peut prendre autoritairement une décision qui déplaît à l'autre et s'entendre répondre : « Comme tu voudras, mon (ma) chéri(e) », dit avec un grand soupir. On enrage et l'autre sourit en secret.

Celui qui prend une apparente position basse pour garder le contrôle de la relation en réelle position haute effectue une manipulation, puisqu'il fait semblant. Il ne s'agit pas de condamner *a priori* le fait de faire semblant, mais autant appeler les choses par leur nom. Les professionnels qui opèrent ainsi n'en disconviennent pas, ils le revendiquent même en indiquant qu'il est impossible de ne pas manipuler un client : le tout est que cela soit dans l'intérêt de ce dernier. Cependant, comme dans toute manipulation, faire semblant n'est payant que si l'autre prend les choses au premier degré et ne se rend compte de rien. S'il est un peu finaud, il comprend la manœuvre et peut alors s'engager dans un jeu de pouvoir néfaste à la relation. Mr Coach ne peut alors guère s'en sortir qu'en reprenant fortement la position haute, par exemple en affirmant : « Ici, c'est moi qui pose les questions. » Malaise...

Le client, pour sa part, arrive apparemment en coaching en position basse puisqu'il est en demande de solutions. Mais nous l'avons vu lorsque nous avons traité des résistances : lui aussi peut faire semblant. Ses démons soufflent à son inconscient un langage du genre : « Tu ne vas tout de même pas te faire avoir par ce coach de rien du tout ? Fais semblant de coopérer, cela nous permettra de mener la barque. Ainsi, tu ne prendras pas le risque d'un changement qui te fait peur et auquel nous nous opposons de toutes nos forces. » Par exemple, un manager-client arrivera à une séance en disant à Ms Coach : « Aujourd'hui, je suis fatigué. Alors, je vous laisse mener les choses. » Apparemment, il se met en position basse puisqu'il accepte de se laisser faire, mais en fait, il se place en position haute puisqu'il définit la relation.

Que faire ? Il y a dans l'utilisation tactique de la position basse par le coach un paradoxe qui ne peut se résoudre qu'en passant à un niveau encore plus profond, celui du pouvoir. Pour paraphraser saint Augustin, qui disait : « Aime et fais ce que tu veux », je dirais volontiers aux coachs : « Soyez en "pouvoir pour" votre client et faites ce que vous voulez ! Prenez la position haute, la position basse ou alternez, mais restez en "pouvoir pour" ! »

Ceci posé, l'utilisation de la position haute est bien utile dans quelques circonstances de coaching :

- au début d'un coaching : Mr Coach doit prendre la position haute pour indiquer au client les règles de fonctionnement et ce qui n'est pas négociable dans la démarche (comme la confidentialité) ;
- lors des interventions directes : lorsque Mr Coach donne au client une protection, une permission, ou lui prescrit le symptôme, mieux vaut qu'il déploie une attitude décisive et puissante en position haute. Il prend des risques, c'est vrai, mais c'est la contrepartie des interventions directives.

La position basse, pour sa part, peut être la pire ou la meilleure.

La pire si elle correspond à la peur de Mr Coach. Celui-ci cherche alors désespérément à reprendre la position haute tandis que le client sourit *in petto*. C'est la situation dans laquelle se trouve typiquement un coach de dirigeants qui n'est pas à l'aise avec les hommes de pouvoir.

La meilleure et la plus décisive lorsque Mr Coach prend une réelle position basse et dit ne pas savoir, ne pas comprendre, et que c'est vrai. Le client, s'il a pu auparavant tester la compétence de Mr Coach et lui faire vraiment confiance, accepte alors enfin d'avancer par lui-même. Mr Coach montre ses limites, sa puissance et son authenticité. D'expérience, de tels moments sont décisifs pour le client.

LE SENS

Troisième de la trilogie après le contenu et le processus : le sens. C'est un mot si difficile qu'il fallait bien une histoire pour le présenter¹. Je

Ce que tu vas lire doit beaucoup au livre de Thierry Pauchant : *La Quête du sens*, Éditions d'Organisation.

te livre donc, mon ami, celle que j'ai écrite à la suite du séminaire que nous avons passé récemment avec toi et plusieurs autres consultants dans ce si beau cadre de l'abbaye de Meilleray et au cours duquel le sujet fut abondamment évoqué.

Sens : un **mot fourre-tout**

CONTE (SUITE)

Après le départ du président-directeur général, un long silence se fit dans la salle. Les membres du comité de direction, stupéfaits, se regardaient les uns les autres.

« Je ne peux en croire mes sens, dit enfin le directeur technique. Vous avez entendu ce que j'ai entendu et lu ce que j'ai lu. On nous annonce froidement que le principal actionnaire a décidé de nous vendre à un concurrent. Le patron nous demande à présent d'élaborer un discours pour le personnel ! "Un discours plein de sens", a-t-il dit. Cela dépasse le sens commun ! »

À ces mots, tous commencèrent à parler. Au milieu du brouhaha, la voix du directeur des ressources humaines s'éleva :

« Messieurs, messieurs ! Ne laissons pas notre débat partir dans tous les sens ! À mon sens, il suffit de dire que ce qui nous arrive n'est rien de plus qu'un simple mouvement de capital.

- Au sens strict, contesta un administrateur, vous avez raison. Mais les gens vont le prendre dans un sens plus large.

- Ils comprendront sans difficulté, intervint alors le directeur de la distribution. Car, dans un certain sens, ce qui nous arrive était inévitable. Notre entreprise était vulnérable et l'actionnaire, dont nous nous accordons tous à dire qu'il a un sens inné des affaires, en a profité.

- Certainement, certainement, répondit le secrétaire général. Il serait de toute façon malvenu d'aller dans un sens contraire à celui qui a mainte-

nant été décidé. Mais qu'allons-nous dire concrètement au personnel ? Comment va-t-il réagir ?

- Tout va dépendre du sens qu'il donnera à cette absorption, fit le directeur financier.

- Nous devrions expliquer, suggéra alors le directeur commercial, que, par rapport aux différents sens d'évolution envisageables à long terme, seule une opération de ce type allait dans le bon sens.

- Voici une suggestion frappée au coin du bon sens ! approuvèrent certains et l'un d'eux ajouta :

- Il n'y aura qu'à ajouter que c'était dans le sens de l'histoire.

- Vous avez le sens du comique, ironisa alors un administrateur. Pour moi, l'expression "sens de l'histoire" est totalement dénuée de sens.

- Alors, prenons les choses dans un autre sens !

- J'abonde dans votre sens, conclut le directeur des ressources humaines, et crois que nous allons désormais dans le bon sens. De toute façon, les gens ont tellement besoin de sens qu'on n'a même plus besoin de spécifier de quoi il s'agit.

- Oui, c'est cela, s'exclamèrent la plupart. Cessons de vouloir à tout prix donner un sens au mot sens !

- Messieurs, je méditerai vos propos, conclut le directeur technique. Ils ont un sens très profond.»

Ils se séparèrent tandis que le chef du service technique murmurait : « Quelle histoire ! Pour moi, je ne vois vraiment plus quel sens a ma présence dans cette entreprise. »

Parodie ? Pas tant que cela. Sens est un mot fourre-tout qui peut prendre au moins quatre... sens différents :

- sens = faculté d'éprouver (les cinq sens) ;
- sens = jugement (faculté de bien juger, dit le dictionnaire). On trouve dans cette catégorie ce qu'on appelle le bon sens, c'est-à-dire la capacité de juger de façon simple et pragmatique des problèmes qui ne peuvent être résolus de façon rationnelle. On parle ainsi de sens commun, cette manière d'agir supposée commune à tous les hommes ;
- sens = signification ou encore acception. C'est l'un des usages les plus fréquents du mot sens dans des phrases telles que « le sens d'un mot », « le sens d'un geste », etc. ;
- sens = direction donnée à une activité. À côté de certaines expressions usuelles courantes telles que « sens interdit » ou « sens de la visite », « bon sens » et « mauvais sens », « partir dans tous les

sens », on trouve aussi ici l'utilisation stratégique du mot sens qui peut même être utilisé en lieu et place du mot « enjeu ».

Selon les circonstances, sens est utilisé avec l'une ou l'autre de ces significations, parfois plusieurs. Ainsi, une expression telle que « ne pas avoir de sens » signifie à la fois « ne pas avoir d'explication », « ne pas avoir de signification » et « mener à rien ».

L'aspect fourre-tout du mot sens doit-il empêcher d'y recourir en coaching ? À mon sens, certainement pas. Mr Coach peut l'utiliser en tous sens pour entrer dans la complexité du client, libre à ce dernier de répondre selon le sens qui lui plaît lorsque Mr Coach lui pose la question classique et banale : « Quel sens donnez-vous à ce qui vous arrive ? »

La perte du sens

CONTE (SUITE)

« Alors ? demanda le président-directeur général. Qu'est-il sorti de votre réunion ? »

Dès qu'il avait vu les membres du comité de direction s'égailler en tous sens, il avait appelé le directeur des ressources humaines dans son bureau.

– C'est une catastrophe, monsieur, lui répondit ce dernier. J'ai entendu des propos dans tous les sens et il est impossible d'en tirer quelque chose de valable pour le personnel. Comment annoncer la nouvelle ? Je prévois les plus grands ennuis. »

Ils parlèrent quelques minutes et un vacarme se fit soudain entendre au-dehors, une sorte de grande rumeur avec des cris. Le directeur général fit quelques pas vers la fenêtre et se retourna stupéfait vers son collaborateur :

« Trop tard ! Ils sont au courant. Venez voir ! »

Le DRH s'approcha et regarda. Tout le personnel était rassemblé dans la grande cour de l'entreprise, portant des banderoles sur lesquelles était écrit : NOUS VOULONS DU SENS. Les gens scandaient des slogans tels que : « Stop au travail sans sens », « Nous exigeons de savoir dans quel sens va notre entreprise », etc.

« Organisez une délégation, ordonna le PDG, je vais les recevoir. J'ai déjà vu des revendications de tous ordres : salaires, conditions de travail, organisation... Mais nous demander du sens ! Je n'ai jamais vu rien de tel. Enfin, on va bien voir... »

Peu après entrèrent dans le bureau du PDG une dizaine de personnes. Le premier à parler fut un délégué syndical qui avait notoirement appartenu au parti communiste.

« Autrefois, dit-il, les choses étaient simples. Le sens de notre présence dans l'entreprise était non seulement de gagner notre vie, mais aussi de parvenir un jour à une société sans classes. Des millions de personnes y ont cru, comme moi. Cela donnait du sens à toute notre vie et beaucoup se sont sacrifiés pour cet idéal. Nous savons que c'était une illusion. L'espoir de fraternité qui nous animait est moribond. Alors, dites-moi pourquoi je dois me lever le matin pour aller au travail.

– Mon père, dit le second, était un savant. Il croyait sincèrement que le progrès des sciences et l'industrialisation allaient apporter la prospérité au monde pour les siècles à venir. Il a travaillé toute sa vie en ce sens, mais je sais maintenant que cela ne se réalisera pas. Car tous les progrès que l'humanité a effectués se sont retournés contre elle : le recours aux centrales nucléaires laisse à nos enfants des déchets dont nous ne savons que faire, l'utilisation massive de l'énergie fossile réchauffe la planète, l'automobile entraîne la pollution à l'ozone, l'augmentation de la productivité dans les entreprises amène un cortège de maladies professionnelles et de laissés-pour-compte. La valeur du progrès auquel croyait mon père devient inférieure aux problèmes qu'il fait naître. Quel est alors le sens de notre travail chez vous si, au lieu d'être utile au monde, notre travail lui apporte des problèmes ?

– Mon grand-père, dit un troisième, était instituteur. Il croyait que l'avenir du monde passait par l'instruction de tous. Le monde était simple et ce qui se passait recevait une explication simple. Mon grand-père était écouté et ses élèves trouvaient du sens à leur vie en l'entendant. Maintenant, auprès de qui trouver ce sens ? Ce n'est plus seulement la parole des instituteurs qui a cessé de faire autorité, mais celle de tous les enseignants. Qui est assez crédible pour être réellement écouté ? La parole politique est discréditée, raillée et travestie. La parole religieuse est écoutée au filtre des morales individuelles. Quiconque s'exprime avec autorité trouve vite un détracteur cynique. Même si vous aviez une réponse aux questions de sens que nous vous posons, monsieur le directeur, pourquoi vous croire plus qu'un autre ? Je suis désabusé. »

C'est alors que le chef du service informatique s'avança. Travailleur acharné, professionnel dévoué à son entreprise, il était l'un des piliers de celle-ci depuis des années.

« Même vous ! dit le directeur général en soupirant.

– Même moi. J'ai été un ardent promoteur du projet d'entreprise dont vous aviez fait la pierre angulaire de votre système de management. Il était devenu mon projet de vie et j'ai dépensé une énergie considérable pour qu'il devienne le projet de tous. J'ai cru fermement que nous pouvions former une communauté bâtie sur une vision partagée de notre avenir, un

dépassement dans l'excellence fondé sur l'engagement total de chacun. Je m'y suis donné à fond, voulant me surpasser, me vaincre moi-même, battre mes propres records, être toujours et partout le meilleur. J'avais besoin de me fanatiser par le don de moi à quelque chose qui me dépasse et l'entreprise était là. La quête de l'excellence que vous aviez proposée à l'entreprise comblait mon manque d'absolu, mon détournement des questions spirituelles, le manque de sens de ma vie tout entière et la peur de la mort.

- Comment se fait-il, monsieur le chef du service informatique, que vous ne m'ayez rien dit là-dessus depuis quinze ans ? hasarda le directeur général.

- Je n'étais pas conscient, je travaillais comme un fou. Il y a eu deux grandes phases. Autrefois, le projet d'entreprise représentait pour moi quelque chose de stable, une identité d'entreprise forte bâtie sur une vision à long terme. Et puis le monde des années 1990 - 2000 est arrivé, plus précaire. Le paysage des entreprises a commencé à se recomposer et l'esprit de permanence et de ténacité vers des objectifs à long terme qui avait été le nôtre est devenu intenable. Peu à peu le projet d'entreprise a changé de sens. Les qualités maîtresses, celles qui font que l'on était reconnu par la hiérarchie et envié par les collègues, sont devenues l'adaptabilité forcenée, les résultats à court terme et la vitesse, toujours la vitesse. Celui qui ne pouvait pas se remettre en question de façon permanente se trouvait laminé, rejeté. Mais du moins y avait-il encore un sens au travail et je tenais le coup alors que, maintenant, la notion même d'entreprise que nous avions en commun est en train de mourir. Notre communauté professionnelle va être vendue comme l'on vend une motte de beurre. Comment donner maintenant un sens à mon travail ? Expliquez-moi.»

Un jeune homme, récemment embauché, s'avança à son tour.

« La vie de cet homme, dit-il, j'en ai connu les conséquences quand j'étais enfant. Je me souviens de ce qu'ont vécu mon père et ma mère : l'engagement au service de l'entreprise. Moi, j'ai vécu les parents absents. À l'adolescence, je n'ai pas trouvé d'adulte avec qui parler des problèmes existentiels qui traversent ma génération : où est la réalité ? À quoi puis-je croire lorsque l'horizon à terme est bouché ? Qui parle vrai ? Je suis entré dans votre entreprise et me suis dit "plus jamais ça". Alors, je viens vous dire que je suis ici pour gagner ma vie, mais c'est tout. Je chercherai ailleurs un sens à ma vie comme je le pourrai. Je suis prêt à faire une part de travail, mais il est hors de question que je fasse plus. Désolé, mais c'est comme ça.

- Un jour, dit une sixième personne, j'ai entendu des dirigeants discuter entre eux. "Lançons une OPA sur le monde intérieur de nos personnels", disaient-ils. "Tout ce qui peut être fait pour que l'entreprise tire des individus énergie et productivité doit être fait. Il faut que tous trouvent un sens à leur vie en adhérant à nos projets par l'intériorisation de nos valeurs, de nos objectifs et de notre logique d'entreprise. Il faut qu'ils se fondent dans l'entreprise et y trouvent l'amour, l'absolu, la réponse au

temps qui passe et la réponse au pourquoi de la mort. Nos entreprises doivent offrir aux gens une réponse à leur quête d'identité. Profitons du vide de sens qui traverse notre temps et donnons-en un autre. En échange, nous exigerons d'eux qu'ils s'investissent à fond. Il faut que, chaque matin, chaque employé effeuille la marguerite de son attachement à l'entreprise : j'adhère un peu, beaucoup, passionnément..." »

Il y eut un grand silence et le directeur dit enfin.

« Je n'étais pas parmi ces dirigeants, mais aurais pu y être. Il est vrai que les entreprises, consciemment ou non, ont exploité la peur du vide due à la disparition des grandes références sociales, religieuses, politiques ou idéologiques. Comme réponse aux questions difficiles de la vie, elles ont offert l'appartenance à l'entreprise et l'investissement forcené dans le travail. Cela a marché pour beaucoup, il y avait un tel manque... »

Il ajouta :

« Je continue de croire que le travail a un sens, mais comment le retrouver ? Il devrait permettre à chacun non seulement de subvenir à ses besoins mais aussi d'exprimer son potentiel, de mettre à l'épreuve ses capacités, s'accomplir, avoir des contacts humains. Sans travail, comment faire quelque chose d'utile pour soi-même, sa communauté et pour le monde en général ? »

Il se tut encore, puis reprit :

« Cette épreuve nous broie. J'espère qu'elle permettra à chacun d'effectuer le chemin intérieur qui donnera un nouveau sens à son travail. L'entreprise ne peut pas tout pour vous, dit-il en regardant en face les personnes assemblées dans son bureau. Mais donnons-nous du temps et parlons entre nous. Oui, parlons beaucoup, écoutons-nous et interrogeons-nous. Qu'est-ce qui donne du sens à notre travail ? Et, au-delà de notre travail, qu'est-ce qui donne du sens à notre vie ? »

Coachs, **donnez-nous du sens !**

« Ils ont des bonnes questions », disait le directeur général à Mr Coach.

On était à quelques jours des événements qui avaient secoué la société et, confortablement installé dans un grand fauteuil au cabinet de Mr Coach, le directeur buvait à petits coups le whisky que celui-ci avait offert en le voyant passablement secoué. Il poursuivit :

« Raison sur le fond, mais tort sur ce que peut faire réellement une entreprise en la matière. Que voulez-vous que je leur dise ? J'attends de vous, Mr Coach, un décodage et une interprétation de ce qui nous arrive.

– Vous voudriez que je vous insuffle le sens afin que vous puissiez l'insuffler à votre tour, est-ce cela ? »

Le directeur sourit et opina.

« Ce serait en effet bien commode...

– Je crains de vous décevoir, dit Mr Coach. La découverte du sens est un cheminement et il n'y a pas de recette. Bien sûr, ajouta-t-il, il y a de multiples autres portes d'entrée que le sens pour gérer au mieux ce qui se passe dans votre entreprise et nous allons en parler. Cette vente effectuée par votre principal actionnaire va ainsi poser des problèmes de stratégie industrielle, de réorganisation. L'événement secoue votre comité de direction et vous interpelle en tant que leader. Mais tout cela, si vous me permettez, c'est de la cuisine d'entreprise. Traitons-la avec sérieux, mais ne laissons pas de côté la question du sens qui vous a été posée, car elle est une vraie question. Le sens prime sur le confort et votre entreprise traversera l'épreuve de façon plus facile si les gens trouvent du sens à ce qui se passe. Parlons donc de l'essentiel. Quel est le sens que vous donnez à l'activité de votre entreprise ?

– Faire de l'argent. Je suis désolé de vous parler de façon aussi crue, mais c'est ainsi. Je suis payé pour que cette entreprise fasse du profit. Il est utopique d'imaginer une entreprise qui fonctionnerait de façon durable en reniant l'aspect économique des choses. Une erreur est de verser dans le cynisme en ne parlant que profit. Mais une autre erreur a été, comme me l'a dit mon directeur informatique, de faire semblant d'oublier le profit en ne mettant en avant que d'autres valeurs a priori plus nobles.

– Et encore ?

– L'entreprise doit avancer. Tout le monde estime qu'à partir du moment où une entreprise cesse de progresser, elle commence à décliner. Il nous faut donc, à moi et à mon personnel, agir en permanence pour assurer un progrès permanent. Je sais qu'à force de vouloir aller plus vite, nous risquons d'aller droit au mur. Pourtant, nous continuons à avancer à marche forcée. Il faut qu'ils avancent.

– Et qu'en pensez-vous ?

– Tant que l'entreprise et les individus qui la composent fonctionnent ensemble, le système est d'une extraordinaire efficacité. Mais le problème se pose dès que, pour une raison quelconque, se produit une baisse de performance, une difficulté personnelle ou un événement majeur qui secoue l'entreprise, comme cette vente. Il arrive que la personne ne convienne plus à l'entreprise, soit parce qu'elle n'arrive plus à suivre le rythme, soit parce qu'elle n'apporte plus assez d'investissement passionnel. Elle se trouve rejetée, ne reçoit plus les signes de reconnaissance auxquels elle était habituée et craque.

– S'il s'agissait juste de faire de l'argent, vous seriez devenu autre chose qu'un patron, dit Mr Coach. Je pense que vous éludez la question.

- Nous l'éludons tous. Mes cadres parlent de leur plan de carrière, de leurs innovations commerciales ou de l'avancée stratégique décisive. Ils cherchent la réussite, la sécurité, le pouvoir, le statut, la notoriété. Les discussions sur le sens de la vie et du travail ont bien lieu, mais à bureau fermé, comme si c'était honteux ou tabou. Que faire ?

- Je ne peux pas faire le chemin du sens à votre place, dit Mr Coach, mais je peux vous en permettre l'accès. L'un des secrets, pour ce qui concerne le sens du travail en entreprise, est d'accéder à une véritable autonomie¹⁴, donc de ne plus s'engager totalement pour son travail car l'entreprise digère sans état d'âme ceux qui, faute d'autres points d'ancrage, acceptent de se laisser manger. C'est ce que commence à comprendre votre directeur informatique, mais il jette le bébé avec l'eau du bain en ne croyant plus en quoi que ce soit de l'entreprise. L'attitude des nouvelles générations par rapport au travail, si difficile soit-elle à accepter pour vous en raison du manque d'engagement personnel qu'elle présente, est aussi une planche de salut. Leur refus est sain et leur permettra de ne pas aller "dans le mur".

- Quelle désillusion pour les entreprises !

- Sans doute. Mais le mouvement qui a voulu absolutiser le monde du travail ne pouvait qu'y aboutir. Beaucoup se rendent compte désormais que cette voie est sans issue. Se prêter à l'entreprise pour faire un bout de chemin ensemble, oui, parce qu'on y trouve, elle et nous, un avantage réciproque. Mais ne pas se donner aveuglément et encore moins s'abandonner.

- Cela m'intéresserait, dit le directeur, de faire un bout de chemin avec vous là-dessus. Préserver mon intériorité. Trouver un meilleur équilibre entre qui je suis et ce que je fais, accéder à une réelle autonomie, redonner un sens au travail qui se fait dans mon entreprise sans le présenter comme la voie royale de l'accomplissement de soi. Quelles questions me poserez-vous pour m'aider en ce sens, Mr Coach ? »

La notion
d'autonomie
est explicitée
au chapitre 14.

COACHING DE SENS : COHÉRENCE ET AMOUR

Lorsque j'ai composé l'histoire que tu viens de lire j'avais trois buts en tête.

Le premier était de mettre en évidence que le mot « sens » a tellement de... sens différents qu'il est à manier avec précaution. Les mots du sens parlent, ils sont porteurs de symboles et ont une force que n'ont pas les mots du processus et du contenu. Un professionnel du coaching

ne doit pas craindre d'entrer avec son client dans des pays universels qu'il va appeler par leur nom : vie, amour, solitude, désespoir, tragédie, anxiété, joie, spiritualité. Mais cela ne va pas sans précaution : la puissance des mots du sens est telle que les séducteurs du coaching peuvent en faire facilement commerce, à l'instar des voyants dont on lit dans les journaux locaux des annonces du type « amour, santé et succès garantis ». Un coach qui quitte trop longtemps le plancher des vaches pour monter dans les hauteurs du sens finit par perdre... son bon sens. Les meilleures des garanties pour se prémunir de cet excès consistent à s'ancrer solidement sur le terrain des fondamentaux et à recourir régulièrement aux services d'un superviseur. Ces deux précautions permettent à un coach de ne se prendre ni pour un prophète ni pour un gourou⁵.

Voir le texte de la conférence « Sagesse et coaching » de l'auteur, accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Cette histoire avait aussi pour but de relier l'essor actuel du coaching à la disparition générale des grands systèmes de sens, telle qu'elle se manifeste depuis quelques

années au niveau individuel ou collectif. À qui en effet parler de ce sens perdu et auprès de qui en rebâtir un autre qui ait... plus de sens ? Il n'y a plus comme autrefois de confident ou de prêtre. Le système social de parole qui existait – amis, famille, réseaux sociaux de toutes sortes – s'est désagrégé. Il est naturel que cette disparition ait secrété une grande demande d'écoute d'un autre type et l'expansion du coaching me semble due à ce nouveau besoin : disposer d'un lieu où parler du sens.

Mon troisième but est de me servir de cette histoire pour introduire un propos plus opérationnel : comment mener un « coaching de sens » ? De toutes les réflexions que j'ai entreprises pour la rédaction de ce livre, c'est à la fois la plus simple et celle qui demande le plus de maturation. Deux grandes voies me semblent possibles en ce domaine : inviter le client à la cohérence et l'aimer dans ses blessures.

La cohérence

Inviter le client à la cohérence, c'est lui permettre de réunifier ses diverses énergies physiques, mentales, intellectuelles, philosophiques ou spirituelles de façon à créer entre elles une harmonie, un sens. Lorsqu'il vient en coaching, le client ressent en effet plus ou moins confusément que son problème fait sens pour certaines parties de lui-même, mais pas pour d'autres. C'est en recréant cette harmonie

qu'il lui sera alors possible, pense-t-il, d'atteindre efficacement ce « plus » dont il était fait mention au début de ce livre. Te souviens-tu ? *Citius, altius, fortius*, qui signifie « plus vite, plus haut, plus fort », est une devise olympique. Elle pourrait être le slogan actuel d'un coaching ayant pour objectif la performance, le développement de tous les potentiels et leur dépassement constant... Un coaching accompagnant un processus de croissance pourrait prendre comme devise : plus intelligent, plus beau, plus créatif, revanche de l'esprit sur la performance brute. Mais comment y parvenir si l'ensemble de la personne n'est pas en harmonie, dans toutes ses composantes ? Coach, donne-moi du sens afin que je vive *citius, altius, fortius* !

Coacher selon la cohérence, c'est donc d'abord donner à toutes les parties du client la possibilité de s'exprimer, leur permettre de dialoguer, de modifier éventuellement leur regard sur le problème ou de négocier entre elles. Pour reprendre le terme de « pouvoir » de la première partie, le coach invite ici le client à mettre chacun des éléments de sa personne en « pouvoir pour » le but qu'il vise.

Quels sont ces éléments de cohérence que le coach va inviter son client à explorer ? Presque tous les professionnels ont à ce sujet dans leur « boîte à outils » une ou plusieurs représentations mentales des différentes composantes de la réalité. La plus immédiate est, au niveau personnel, la trilogie corps, intelligence et esprit. En complexifiant, on a : vie physique, vie psychique, vie relationnelle, vie sociale, vie professionnelle et vie spirituelle. Lorsqu'on s'intéresse au domaine psychologique, les façons de distinguer les diverses parties d'une personne humaine varient suivant les approches (états du moi de l'AT, niveaux de Dilts, topiques de la psychanalyse, etc.). Mais quelle que soit la représentation qu'il ait des divers éléments de cohérence, la démarche du coach selon le sens est toujours semblable : aider son client à trouver ou rétablir une harmonie interne.

Un coach sait ainsi, quelle que soit l'approche à laquelle il se réfère, qu'il doit prendre en compte de multiples aspects de la vie de son client. Par exemple, un coach de sportifs qui est *a priori* payé pour que son champion effectue une performance physique sait que le psychisme de celui-ci joue un rôle prédominant dans son succès. Un coach « psychologique » qui manie avec bonheur l'AT, la PNL ou le DSM-IV ne peut pas ignorer que le problème de son client a des retentissements à d'autres niveaux : physique, social, professionnel, existentiel, etc. Coacher selon le sens, c'est donc accepter le client dans sa globalité.

À cet égard, le processus donne la main au sens. Parfois, il suffit en effet au coach d'expliquer au client le processus à un certain niveau pour qu'il découvre un nouveau sens, parce que l'explication de ce

qui se passe élargit la vision de son problème et lui permet de le reconsidérer selon de nouvelles perspectives. J'ai constaté à maintes reprises, par exemple, que des personnes donnaient un nouveau sens à leur vie relationnelle lorsqu'elles comprenaient leur position de vie, ou l'effet d'une bonne économie des signes de reconnaissance. Sur un autre registre, bien des managers donnent un nouveau sens à leur fonction lorsqu'ils comprennent la différence entre le management d'expertise et le management de processus¹.

Voir le chapitre 18.

Revenons aux distinctions entre les divers éléments de cohérence ou incohérence de la réalité. Je t'en citerai deux assez classiques en coaching.

Dans *Les Responsables porteurs de sens*, Vincent Lenhardt met en évidence neuf niveaux de sens qu'il nomme « psychologique inconscient », « psychologique conscient », « opérationnel », « fonction », « institutionnel », « environnemental », « méta sens », « identité » et « pouvoir ». Coacher selon le sens, c'est alors rechercher le niveau qui n'est pas en cohérence avec les autres, et inviter le client à effectuer les changements nécessaires pour restaurer l'harmonie (un manager, par exemple, vient souvent en coaching en apportant un problème au niveau opérationnel alors que le véritable problème se trouve à un autre niveau).

Pour la procédure d'utilisation des niveaux de Dilts, se reporter au chapitre 16 consacré au coaching centré sur la personne.

L'approche des **niveaux logiques de Dilts**² a des points communs avec la précédente. Elle distingue les comportements, les capacités, les croyances et valeurs, l'identité et la mission. En invitant le client à se « promener » dans ces niveaux, le coach demande au client de rechercher celui (ou ceux) dont la cohérence n'est pas en harmonie avec les autres (un hiatus, par exemple, entre les valeurs et l'identité, ou entre les comportements et le contexte). En modifiant ce qui se passe à tel ou tel niveau, le client réintroduit de la cohérence et donc du sens.

L'amour

Le coaching selon la cohérence est la voie privilégiée pour le coaching de sens. Mais il trouve parfois ses limites car le chemin du sens (pris au sens de recherche d'une harmonie) mène parfois à des impasses, des culs-de-sac. Le non-sens existe, comme l'absurdité et

comme le tragique de la vie. Comment donner du sens à la violence gratuite, à la perversité de certaines personnes, à l'injustice, au mal et, peut-être pire que tout, à la bêtise ? De façon plus banale, comment ignorer que chacun d'entre nous a, et aura toujours, malgré tous les développements personnels possibles et imaginables, malgré tous les coachings, une part d'ombre irréductible, des incohérences permanentes, des pesanteurs permanentes, des failles ? Comment laisser croire, comme le prétend parfois un certain coaching de « réalisation de soi », que tout peut réussir ? Et comment alors parler de sens et d'harmonie au client qui doit accepter qu'une partie de lui-même soit fondamentalement et irréductiblement blessée, souffrante, imparfaite, finie et fragile ?

Comment ? En l'aimant, tout simplement.

Aimer le client, c'est l'accepter dans ses incertitudes, sa finitude, sa fragilité et ses zones d'ombre irréductibles. Lorsque ceux-ci apparaissent, lorsque survient le non-sens, c'est en œuvrant selon cet amour à l'égard du client que ce dernier pourra redonner un sens à ce qui n'en avait plus.

Mais l'amour d'un coach pour ses clients a ses spécificités et je prendrais volontiers à cet égard la comparaison avec les professions de santé. Un chirurgien qui aime ses clients ne compatit pas forcément, il fait d'abord son métier du mieux possible et parfois doit faire mal, couper, amputer. Une infirmière d'hôpital qui aime ses clients peut montrer à leur égard respect et attention, mais elle verse tout de même l'alcool sur les plaies. Ainsi en est-il pour le coach qui doit parfois malmener ou confronter son client, afin qu'il grandisse en humanité.

MR ET MS COACH, DANSEURS

Les compétences en contenu, processus et sens de Ms Coach sont semblables à celles d'une bonne maîtresse de maison pour un repas du dimanche. Madame connaît les ingrédients qui font un bon repas (compétence de contenu), elle a en tête l'ordre selon lequel doit se dérouler le repas et la façon dont elle y interviendra (compétence de processus) et tient absolument à ce que ce repas soit une fête de famille (compétence de sens).

Mais Madame a une autre compétence qui consiste à passer sans cesse du contenu au processus, puis au sens, puis revenir au processus, etc. Elle danse souplement entre ces trois aspects de la réalité.

Ainsi en va-t-il de Mr et Ms Coach, grands maîtres des cérémonies du travail de coaching et grands danseurs de Contenu, Processus et Sens. Trois faux pas les guettent :

Voir supervision en
thérapie systémique,
bibliographie.

- rester au niveau du contenu. Cela consisterait par exemple à dérouler méthodiquement le RPBD sans percevoir qu'un magnifique processus parallèle est en train de se dérouler. Donner la priorité au contenu, c'est s'imaginer qu'il faut beaucoup d'informations pour comprendre ce qui se passe. Antoine Malarewicz insiste heureusement là-dessus ■ : « C'est une grande erreur, écrit-il ; de considérer que prévaut d'abord une phase de recueil d'informations (le contenu) avant que puisse se développer une phase d'analyse des interactions (le processus). Ces deux mouvements peuvent parfaitement se faire simultanément » ;
- tomber dans l'excès de processus. C'est le problème des coupeurs de cheveu en quatre. L'option est de revenir au contrat ;
- planer dans l'excès de sens. Cela fait rêver le client, il est heureux. Mais dix minutes après la séance de coaching, il se demande comment il va faire concrètement pour résoudre son problème.

À très bientôt, une prochaine lettre.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitations aux coachs débutants

- Pendant votre prochain coaching, noter ce qui se passe sur une feuille à trois colonnes : à gauche le contenu, au milieu le processus et à droite vos annotations sur le processus. Reprendre à l'issue du coaching et faire un bilan.
- Lors d'un prochain coaching, repérer l'éventuel processus parallèle.

Recommandation aux prescripteurs

Le coach auquel vous pensez confier une intervention vous semble-t-il assez subtil pour décoder et agir sur le processus ?

Question aux coachs confirmés

Comment permettez-vous à vos clients d'accéder au monde du sens ?



SIXIÈME FONDAMENTAL : CHANGEMENTS ET DEUILS

Tout le monde change tout le temps - Freud, Descartes, Rogers et Erickson - Harry Potter vole au secours du coaching - Plus ça change et plus c'est la même chose : les changements 1 - Basculer dans un autre monde : les changements 2 - La dernière séance d'un coaching - La vallée des larmes - Les marchandages.

ON NE PEUT PAS NE PAS CHANGER

22 mai

Cher François,

Ce soir, je pense à ma vie, à la tienne. Tu es toujours le même et moi aussi. Pourtant, que de changements dans notre vie depuis le collège ! Nos mariages, nos enfants, nos métiers, mon divorce, le deuil de ton père et celui de mes parents, la perte des illusions, mais pourtant toujours la même amitié qui nous relie. Oui, nous avons changé, ou plutôt évolué. C'est le paradoxe de l'identité et du changement : il n'existe plus grand-chose de la même personne vingt ans après, et pourtant nous sommes toujours les mêmes. Remercions donc Thalès, Parménide et Héraclite, nobles philosophes grecs qui se demandaient

déjà comment trouver l'élément permanent d'une réalité qui change sans cesse.

J'ai pourtant la même irritation vis-à-vis du mot changement que pour d'autres comme cadre de référence, sens et même coaching. Je me méfie des mots généraux et changement est un mot fourre-tout qui nous arrange bien lorsque nous parlons de notre métier comme un accompagnement du changement. Au hasard des ouvrages relus en vue de ce livre, j'ai d'ailleurs retrouvé ces lignes de Dominique Genelot, écrites il y a dix ans :

« Le concept de changement est un concept flou. Il se fonde sur l'idée qu'il existerait un état idéal, meilleur que celui dans lequel on se trouve actuellement, qu'il faut s'efforcer d'atteindre par les modifications importantes de structures et de comportements. Une fois ce palier idéal atteint, on pourra enfin souffler et savourer le fruit des certitudes organisationnelles...

Genelot parle des changements dans les entreprises. Voir *Manager dans la complexité* dans la bibliographie.

En réalité, si l'on observe notre environnement, on s'aperçoit que tout est changement en permanence : la nature, le vivant, les objets, l'organisation sociale et politique, les représentations mentales, les cultures...

La conquête que nous avons à faire est une conquête mentale : passer du concept de "changement" à celui d'"évolution permanente", passer de la vaine et fébrile recherche d'un modèle idéal à la patiente construction d'un devenir réalisé. »

Exit le changement ? Dommage. J'avais primitivement prévu de ne parler que du deuil, mais un confrère m'a dit : « Tu ne peux pas faire ça ! Il faut tout de même parler du changement ! » Je vais donc devoir changer mon état d'esprit à propos du changement. Si tu étais mon coach, comment m'y aiderais-tu ?

Distinguons d'abord deux types de changement. Dans un premier cas traité au début de ce chapitre, le client est moteur du changement. Il l'envisage parce que la situation ne lui plaît pas ou qu'il a envie d'autre chose. Que veut-il changer ? Faisons bouger le curseur : se changer lui-même, changer une relation, changer son groupe, changer son entreprise. Avec un coaching, il pense qu'il parviendra à changer plus rapidement, plus efficacement.

Second cas : le client subit le changement. Il dit à Ms Coach : « Mon métier devient obsolète, mon entreprise se casse la figure, ma maison ne me convient plus, ma femme est partie tenir un tripot aux îles Caïmans, mon patron m'envoie *manu militari* dans un fin fond de province, etc. Que faire ? » Il attend de Ms Coach qu'elle panse ses plaies et l'aide à repartir d'un bon pied. Celle-ci peut alors se référer au processus de deuil que nous verrons à la fin de ce chapitre.

Le client veut-il vraiment changer ? Oui et non. Sa partie rationnelle sait que, pour résoudre le problème auquel il s'attelle en coaching, il va lui falloir changer de croyances, de comportements, d'attitudes, etc. Mais sa pensée magique aimerait bien recevoir de Ms Coach un « truc » qui permettrait de changer son environnement personnel ou professionnel sans que lui-même ait à se transformer. Au lieu de dire : « Je voudrais changer de métier, de regard sur mon métier, de comportement, d'entreprise, de maison, de femme, de patron... Comment faire ? », il ira même jusqu'à dire : « Je viens en coaching pour changer ma maison (assez facile), changer ma femme (impossible), mon entreprise (très difficile), mon comportement (possible), mon patron (impossible ou presque). » Illusion bien sûr, mais Ms Coach n'a-t-elle pas une illusion de même nature lorsqu'elle s'imagine qu'elle peut aider le client à changer par sa seule science, son seul génie, son seul charisme ?

FREUD, DESCARTES, ROGERS ET ERICKSON

Le client veut changer. Fort bien. La responsabilité d'accompagnatrice du changement de Ms Coach consiste à trouver la meilleure attitude susceptible de l'aider en ce sens. Mais comment va-t-elle concrètement procéder ?

Les modalités de travail qu'elle va adopter dépendent en grande partie de sa propre représentation du changement et elle n'a guère que quatre grands noms auxquels se référer : Freud, Descartes, Rogers et Erickson. Ce ne sont pas leurs positions philosophiques ou méthodologiques qui sont ici intéressantes, mais la façon dont chacun d'eux symbolise une certaine conception du changement et de l'accompagnement du changement.

Sigmund Freud

Le changement par le pourquoi est symbolisé par Freud. On y considère, comme cela est fait dans la démarche psychanalytique, que les difficultés du présent ne peuvent se comprendre et se résoudre qu'à partir d'une redécouverte historique des processus intrapsychiques qui empêchent de vivre comme l'on voudrait vivre. « Qu'y a-t-il derrière votre problème ? » demande Ms Coach selon le principe de changement freudien. « Que s'est-il passé pour que le passé vous empêche de vivre dans le présent ? » Elle invite le client à effectuer

L'image de l'écharde est donnée par Éric Berne lorsqu'il se moque des traitements qui durent en longueur parce qu'on diagnostique tout, sauf l'écharde.

une reconstruction historique grâce à laquelle, estime-t-elle, il pourra comprendre l'origine et le sens de ses difficultés et donc exorciser le passé douloureux. Dans un coaching freudien, on cherche la vieille écharde qui infecte le pied depuis longtemps et cause fièvre, gêne et souffrance. Une fois l'écharde retirée, le client peut se remettre à marcher et donc s'engager résolument dans un chemin d'autonomie¹.

Dans une cure psychanalytique, le patient est invité à explorer le passé afin de faire émerger les éléments refoulés dans l'inconscient. Le travail de coaching, selon le principe freudien, est peu ou pas utilisé car l'idéologie citée au chapitre 3 privilégie plutôt le présent et le futur : on ne vient pas en coaching pour parler de ses couches-culottes ni du vieux désir de tuer son papa, coucher avec sa maman et jeter ses frères et sœurs à la rue. Par contre, l'histoire récente et l'interprétation du problème peuvent constituer une base de travail en changement freudien.

René Descartes

Il symbolise le changement par le **comment**. Un coach qui y fait référence estime que le client change s'il comprend rationnellement ce qui se passe et peut donc tout aussi rationnellement mettre en œuvre d'autres façons de faire, penser, se comporter, etc. Prenons un exemple et supposons que Mme Jédézennuis vienne en coaching parce qu'elle s'oppose haut et fort aux personnes rigoureuses, sérieuses et à cheval sur les principes. Ms Coach, en approche de changement cartésien, diagnostique un processus de mécommunication entre Mme Jédézennuis

qui est de type Rebelle selon la méthode Process Communication et ses collègues qui sont de type Travaillomane ou Persévérant. Guidée par ses connaissances, elle invite sa cliente à aborder de telles personnalités en leur posant des questions, en reconnaissant leurs opinions et leur travail, etc., bref en adoptant un processus de communication adapté aux personnalités travaillomanes et persévérantes. Pas à pas, Mme Jédézennuis s'entraîne à ce nouveau comportement et cela lui apporte peu à peu des gratifications relationnelles propres à toute bonne communication.

Tel est le fondement du changement cartésien : l'intellect en est le guide. En coaching de changement cartésien, Ms Coach invite ses clients à réfléchir. Guidée par son propre intellect, elle stimule leur intellect. Elle peut à cet effet leur enseigner des modèles ou concepts adaptés à sa problématique en les invitant à les utiliser eux-mêmes. Elle peut aussi garder ces modèles pour elle seule en y faisant mentalement référence. Ms Coach se réfère à un changement cartésien dès qu'elle a une grille de changement en tête, qu'il s'agisse de PNL (par exemple inviter le client à explorer un nouveau programme), MBTI (par exemple développer la fonction tertiaire), AT (par exemple réduire un niveau de méconnaissance). Attention ! Je ne voudrais pas me faire mal comprendre ! Il ne s'agit pas pour Ms Coach d'avoir son idée sur le changement que doit faire le client mais d'avoir son idée sur son processus de changement. Prenons par exemple le cas d'un client qui a tendance au « sauvetage » et qui prend donc régulièrement en charge des problèmes qui ne sont pas de sa responsabilité (ce qu'on appelle « prendre le singe sur son épaule » en jargon d'entreprise). Si elle intervient en changement cartésien, Ms Coach explique à son client ce qu'est le sauvetage et les conditions pour ne pas être Sauveteur[■]. Puis elle lui demande : « Maintenant que vous savez ce qu'est un Sauveteur, comment allez-vous vous y prendre la prochaine fois qu'on voudra vous refiler quelque chose qui n'est pas de votre responsabilité ? »

Ces conditions sont :
ne pas aider sans
accord explicite, si l'on
dépasse ses limites, si
l'on n'a pas les moyens
d'aider et si l'autre ne
prend pas sa part de
responsabilité.

Carl Rogers

© Groupe Eyrolles

Dans l'approche rogérienne, un client est supposé trouver la solution à l'intérieur de lui-même. Il suffit donc pour un coach travaillant selon le principe rogérien d'être un bon miroir qui n'interprète pas, n'évalue

pas, ne propose rien et n'ordonne rien. Il se contente de refléter les mouvements profonds qui agitent le client. Le seul fait pour le client d'être accepté inconditionnellement par son coach lui permet de trouver ses propres solutions, de développer ses potentialités positives, son « Prince ». C'est à cette attitude que se réfèrent les coachs qui affirment que l'essentiel pour aider un client à changer est de bien l'écouter. De ce point de vue, l'approche gestaltiste vue au troisième fondamental est rogérienne, même si elle se distingue sur bien des points de la démarche de Rogers.

Milton Erickson

Milton Erickson était thérapeute. Il se souciait peu de théoriser, mais ses successeurs s'en sont chargés, notamment Bateson dont les travaux ont abouti aux techniques de thérapie brève et d'hypnose ericksonienne, ainsi que Bandler et Grinder qui ont créé la PNL.

Prescrire le symptôme, c'est ordonner à quelqu'un de faire ce qu'il dit ne pas pouvoir s'empêcher de faire. Par exemple, ce serait ordonner à un client qui dit « ne pas pouvoir s'empêcher d'arriver dix minutes en retard » d'arriver systématiquement dix minutes en retard. Voir le chapitre 15.

La quatrième figure est celle de Milton Erickson¹. Selon Erickson, ce n'est pas en effet en expliquant à quelqu'un comment il peut changer qu'on l'aide à changer, mais en agissant directement sur ses croyances, ses comportements, ses actions, ses perceptions. Le coach qui se réfère au changement ericksonien est pragmatique. Il part du principe qu'on ne peut pas ne pas influencer le client, même si l'on adopte des interventions en changement freudien, cartésien ou rogérien. Alors, autant y aller carrément et prendre à son égard une position du genre « faites ça et ne discutez pas ». Un coach selon le principe de changement ericksonien effectue des interventions directives, des persuasions délibérées dont le patient ne se rend pas compte, comme la « prescription du symptôme² ».

Éric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, présente ainsi une démarche de type ericksonien lorsqu'il recommande de donner au client des permissions et des protections à partir de l'état du moi Parent.

Dans une approche ericksonienne, le client ne réfléchit pas, ou pas immédiatement. Le coach lui demande d'agir et c'est l'action du client qui provoque le changement. La mise en branle éventuelle de l'intellect n'a lieu qu'à l'issue du changement.

Que choisir ?

Que choisir parmi ces quatre façons d'opérer le changement ? Certains coachs se cantonnent à une seule et y sont experts. D'autres passent de l'une à l'autre en fonction de la problématique du client, de sa demande et du contrat. Ma formation d'ingénieur et la référence privilégiée que je fais à l'Analyse Transactionnelle devraient me pousser à une démarche cartésienne et c'est d'ailleurs celle que j'ai adoptée dans notre correspondance pédagogique. Pourtant, si je me réfère à ma pratique, j'utilise les quatre attitudes. Au début d'un coaching, je privilégie l'approche freudienne, sans doute parce que je considère qu'une personne, c'est d'abord une histoire. Dans un deuxième temps, je me réfère assez facilement à l'attitude rogérienne – c'est ma façon à moi de montrer au client l'attention que je lui porte – et j'y reviens aussi lorsque le client traverse un deuil. En parallèle, je réfléchis et pose des diagnostics selon le changement cartésien, en faisant référence à tel ou tel modèle que je partage ou non avec le client. J'ai recours à l'attitude ericksonienne de façon beaucoup plus aléatoire et intuitive, quand je me sens face à une confusion de niveaux logiques comme nous allons l'explicitier en abordant le changement 2 quelques pages plus loin. Ainsi en va-t-il des permissions et protections que je donne de place en place, ou encore des contes par lesquels je « charme » (et donc influence), ou encore lorsque je donne mon avis.

Je dois te l'avouer : c'est à l'occasion de ce livre, en réfléchissant à la façon dont je m'y prenais pour aider un client à changer, que je me suis rendu compte de la diversité de ma pratique selon les quatre grandes figures du changement. Désormais, j'en serai plus conscient.

COACH OU CLIENT : QUI DÉTIENT LE LEVIER DU CHANGEMENT ?

Revenons maintenant à l'illusion du client qui s' imagine que Mr Coach, en « être supposé savoir », dispose d'une recette de changement. Mr Coach est-il lui aussi dans l'illusion lorsqu'il pense qu'il existe quelque part une intervention professionnelle spécifique qui permettrait, au moment décisif, de faire bouger le client ? Les théoriciens sont partagés sur ce point. Pour prendre l'approche thérapeutique de l'Analyse

La formule est de Lacan. Nous la retrouverons dans le septième fondamental consacré au transfert.

Transactionnelle, l'école classique (Patricia Crossman) considère que c'est le thérapeute qui provoque le changement par des interventions appropriées (essentiellement des permissions) : le pouvoir de changer est dans le thérapeute. À l'inverse et dans la lignée de la *Gestalt*, les Goulding estiment que c'est le client qui « prend » la permission de se comporter et ressentir d'une manière nouvelle : le pouvoir de changer est dans le client. L'idéologie actuelle du coaching ferait plutôt pencher la balance du côté de cette seconde position. Pour prendre une analogie avec la chimie, elle considère que le coach intervient comme un catalyseur, cette sorte de substance mystérieuse qui ne participe en rien à une réaction chimique entre deux corps, mais grâce à laquelle celle-ci se produit. Pourtant, en son for intérieur, quel coach n'a jamais rêvé de la question hyperpertinente, de l'interprétation hypergéniale ou de la prescription paradoxale hyperadaptée, etc., qui ferait à coup sûr bouger le client ?

Qui a le pouvoir du changement ? Le client ou le coach ? Je ne savais pas comment aborder cette question lorsque, pour me distraire entre deux moments d'écriture, je suis tombé sur un livre de ma bibliothèque au moins aussi intéressant que les ouvrages de psychologie et de management : *Harry Potter à l'école des sorciers*. Je trouve qu'il reflète, mieux qu'un approfondissement théorique, ce qui se passe dans la réalité d'une relation d'aide comme le coaching.

Reporte-toi donc au passage dans lequel Harry doit partir pour la première fois à Poudlard, l'école des sorciers. Il demande à son oncle de l'accompagner à la gare de King' Cross sur la voie 9 3/4.

« La voie combien ?

– 9 3/4.

– Ne dis pas de bêtises, la voie 9 3/4 n'existe pas.

– C'est écrit sur mon billet. »

Le lendemain, Harry se trouve entre la voie 9 et la voie 10, mais ne voit pas de voie 9 3/4. Heureusement, une mère de famille qui accompagne sa progéniture de petits sorciers le remarque.

« Ne t'inquiète pas. Il suffit de marcher droit vers la barrière qui est devant toi entre les deux tourniquets. Ne t'arrête pas et n'aie pas peur de te cogner, c'est très important. Vas-y, passe.

– Euh... oui, d'accord, dit Harry ».

Harry Potter fonce... et se retrouve sur le fameux quai 93/4 illuminé de soleil et où la locomotive du train magique fume de toute sa vapeur.

La conjugaison du soutien de la mère de famille et de son propre courage lui a fait découvrir un monde nouveau.

C'est ce qui se passe en coaching : la conjugaison de l'intervention du professionnel avec une redécision du client provoque le changement qui résout le problème. La plupart du temps, ni le coach ni le client ne connaissent à l'avance le moment auquel cela va se produire.

Ce n'est pas parce qu'un changement arrive « comme ça » que Mr Coach peut faire l'économie de son professionnalisme, au contraire ! Comme toutes les inventions, toutes les créations, le changement arrive au hasard, mais pas par hasard. C'est le cadre de travail et le travail lui-même qui permettent le changement.

CHANGER, UN OU DEUX ?

Le troisième aspect du changement que je souhaite maintenant aborder avec toi est un grand classique de la systémique : la distinction entre changements 1 et 2. Il a été traité avec maestria par les professionnels de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et Fish) dans leur livre *Changement, paradoxe et psychothérapie*. Mon souci est de te présenter de la façon la plus concrète possible l'utilisation de cette notion de systémique en coaching. Je partirai d'un exemple, présenterai la théorie, puis élargirai enfin à l'ensemble du coaching.

EXEMPLE

Plaçons-nous au troisième cran de la règle du coaching et considérons le cas de Gaston Manadjeure, cadre bon teint qui a fait appel à Ms Coach pour résoudre un problème de courrier. Celle-ci se rend au bureau de son client et le trouve derrière les piles de parapheurs, l'air abattu.

« Si nous continuons de cette façon, dit-il, nous allons à la catastrophe. Regardez cette pile de courriers à signer. Je ne peux plus faire face. Mes collaborateurs doivent comprendre qu'il faut m'envoyer des courriers corrects. Comment les en convaincre ? Plus j'insiste et plus ils renâclent. »

Ms Coach, en bonne coach cartésienne, fait alors appel aux zones d'intervention et demande ce que pensent les collaborateurs de M. Manadjeure du problème.

– Ils disent que c'est effectivement catastrophique, mais en rejettent sur moi la responsabilité. Ils se plaignent de recevoir des courriers annotés dans tous les sens et ajoutent : « De toute façon, lorsque nous envoyons un courrier au patron, nous savons qu'il va être corrigé. Pourquoi nous fatiguer ? Le problème vient de son perfectionnisme. Mais plus nous le lui disons, plus il tente

de nous prouver, pièces écrites en main, qu'il ne peut pas nous faire confiance."
Vous rendez-vous compte ?» Ce dont Ms Coach peut se rendre compte, c'est

Les transactionnalistes auront tout de suite repéré les liens avec la dynamique des jeux psychologiques. M. Manadjeure et son équipe se présentent à la fois en Victimes et en Persécuteurs l'un de l'autre. Si Ms Coach entre en sauvetage, elle est perdue.

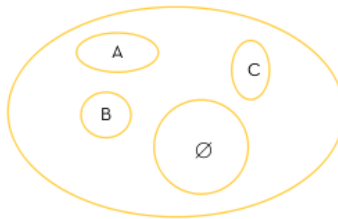
que le patron et son équipe sont englués dans une boucle de communication négative dans laquelle il est vain de départager les responsabilités et que l'on appelle un jeu sans fin. Chacun dit en parlant de l'autre : « Vous voyez bien que c'est de sa faute... ! » Si Ms Coach rentre à son tour dans le jeu en se mettant d'un côté ou de l'autre, elle continuera à l'alimenter¹. En fait, le problème n'est ni chez l'un, ni dans l'autre, mais dans les règles du système relationnel. Lorsque Ms Coach dispose d'un savoir-faire en systémique, elle discerne que l'équipe de M. Manadjeure s'en tient à un changement 1 alors qu'il lui faudrait un changement 2.

Théorie du **changement 1**

Le mot de « naïf » est utilisé parce que l'utilisation de la théorie de Cantor sans précautions conduit à des paradoxes (dont celui de Russel cité un peu plus loin dans ce livre).

La première partie de la théorie systémique développée par l'école de Palo Alto (changement 1) s'appuie sur une branche des mathématiques, la théorie « naïve² » des ensembles élaborée à la fin du XIX^e siècle par Cantor, un Allemand. Celui-ci reprit les idées que le jeune Évariste Galois avait échafaudées sur les « groupes » en 1832, avant qu'il se fasse bêtement tuer en duel. Nous en avons appris ensemble les rudiments en classe de seconde

et je n'imaginai pas alors en dessinant des ronds (les ensembles) avec de petites bulles dedans (les éléments des ensembles) que je m'en resservirais quarante ans plus tard dans un livre sur le coaching !



Un « ensemble » est un système constitué d'éléments qui ont quelque chose en commun (la nature de cette propriété commune n'a aucune importance pour la théorie). Dans le cas cité ci-dessus, l'équipe de M. Manadjeure comporte deux éléments : le patron et l'équipe, qui ont en commun d'appartenir au même service.

Seconde caractéristique : aucun élément n'est plus important que l'autre pour le fonctionnement du système. M. Manadjeure et son équipe, du point de vue de la systémique, sont dans le même panier.

Les pères de l'école de Palo Alto ont pris à leur manière deux autres caractéristiques mathématiques des ensembles de Cantor : d'une part l'existence d'un « élément neutre » dont l'archétype en maths est le zéro (si on l'ajoute à n'importe quel nombre, on obtient un nombre inchangé) et d'autre part l'existence pour chaque élément d'un symétrique tel que la composition d'un élément avec son symétrique donne l'élément neutre (le symétrique de 2 est par exemple -2 ; $+ 2 - 2 = 0$). Dans le domaine du coaching qui nous occupe, l'analogue de l'élément neutre est constitué des solutions qui ne résolvent pas le problème. Chaque tentative vient s'ajouter aux autres sans produire l'effet escompté. Dans le cas de M. Manadjeure, l'attitude résignée des membres de l'équipe lorsqu'ils se contentent de faire de « l'à-peu-près » est un élément neutre du système. Elle est différente de leur attitude initiale (tenter de satisfaire au mieux les exigences épistolaires du patron), mais aboutit au même résultat, c'est-à-dire rien du tout.

On ne retrouve pas systématiquement l'élément neutre et la notion d'élément symétrique dans tous les ensembles de Cantor.

Ce qui se passe à l'intérieur d'un ensemble est appelé **changement 1**. Il s'inscrit dans la continuité et assure la permanence du système. On fait « plus de la même chose », pour reprendre l'expression de Watzlawick. Reprenons l'image du curseur du coaching et voyons comment cela s'applique.

Au niveau intrapsychique (cran de gauche), le changement 1 consiste pour la personne à rester dans un même cadre de référence. Un client, par exemple, a la croyance que la clef pour convaincre les autres est de leur présenter un raisonnement sans faille. Lorsqu'il ne parvient pas à convaincre ses interlocuteurs, il développe des argumentaires encore plus rationnels, ce qui lasse de plus en plus ceux-ci. « À chaque fois, c'est la même chose, dit-il. Je présente un raisonnement de plus en plus parfait et on dirait qu'ils prennent un malin plaisir à objecter pour le principe. »

Au niveau relationnel, le changement 1 consiste pour deux individus à adopter l'un vis-à-vis de l'autre un processus relationnel répétitif,

même si celui-ci n'en satisfait aucun. Tu n'en trouveras pas de meilleure illustration qu'en regardant le film *Qui a peur de Virginia Woolf* qui a été analysé par Watzlawick dans son livre *Une logique de la communication*. Le couple joué par Richard Burton et Elizabeth Taylor s'y déchire à belles dents, avec une tactique apparemment différente à chaque séquence relationnelle mais sans que disparaisse le système de dévalorisation réciproque.

Au niveau du groupe, des membres effectuent un changement 1 lorsqu'ils tentent une solution sans changer les règles qui gouvernent le groupe dans sa totalité. Nous en avons vu un exemple avec le cas de Gaston Manadjeure. Je t'en donne un autre assez fréquent : une équipe se plaint du manque d'assiduité aux réunions, ou du dépassement des horaires, etc. Les changements 1 consistent pour l'équipe (et son patron) à rappeler régulièrement que « nous devons nous efforcer de finir à l'heure » ou à rappeler qu'« il faut prévenir avant en cas d'absence ». Quinze jours plus tard, tout est redevenu comme avant.

L'environnement, c'est tout ce qui est extérieur. Le terme sera explicité aux chapitres 18 et 19.

Au niveau des structures (entreprises, organismes, etc.), le changement 1 consiste à adopter vis-à-vis de l'environnement une attitude routinière qui ne tient pas compte de l'évolution de celui-ci. Prenons un exemple commercial : une entreprise qui pratique régulièrement et avec succès du dumping constate une diminution de ses ventes. Elle adopte encore une fois la solution du dumping sans se rendre compte que les besoins de la clientèle ont changé. Autre exemple à l'échelle des nations : la rivalité franco-allemande entre 1870 et 1945 (chaque vainqueur s'imaginant à l'issue d'une guerre que « cette fois-ci, l'autre a compris ») ou, plus près de nous, l'interminable conflit israélo-palestinien (ou encore le problème d'application de la loi française en Corse).

Théorie du **changement 2**

Pour la petite histoire, on raconte que lorsque le mathématicien Richard Dedekind découvrit le paradoxe de Russel, il en fut si ébranlé qu'il renonça quelque temps à publier ses travaux sur la théorie des nombres qui s'appuyaient sur le modèle de Cantor. C'est un exemple dont les coaches peuvent s'inspirer lorsqu'ils découvrent des limites aux modèles ou théories psychologiques auxquels ils se réfèrent.

La seconde pièce de la théorie systémique de Palo Alto s'appuie sur un autre développement des mathématiques : la théorie des types logiques développée par Whitehead et Russel au début du xx^e siècle. Ils découvrirent en effet que la théorie des ensembles de Cantor nécessitait des précautions particulières si on ne

voulait pas aboutir à des paradoxes logiques¹. Il fallait notamment adopter l'axiome suivant : « Ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut être un membre de la collection. » Pour reprendre notre exemple déjà cité, la réunion des deux éléments « Gaston Manadjere (chef du service biochimie) d'une part, ses collaborateurs d'autre part » n'est pas assimilable à « le service de biochimie ». En effet, le « tout » ne comprend pas seulement les éléments de l'ensemble, mais aussi les systèmes d'interactions entre ces éléments. En société par exemple, un comportement individuel de survie (« chacun pour soi ») est efficace pour chacun pris individuellement, mais peut s'avérer mortel pour la société tout entière. Lorsque le problème se situe au niveau du « tout », il est donc vain de vouloir le résoudre au niveau des éléments pris individuellement. Il faut passer au bon niveau logique et le changement 2 consiste alors en une modification de la façon dont fonctionne tout le système. Il place la situation dans un nouveau contexte qui conserve les anciens éléments, mais les remanie dans un rapport et un sens totalement différents².

Phrase extraite de
L'École de Palo Alto.
Voir la bibliographie.

Illustrons ceci en coaching en faisant une nouvelle fois bouger le curseur.

Au niveau intrapsychique (cran de gauche), le changement 2 consiste pour la personne à changer de cadre de référence, de croyance. Par exemple, le client de tout à l'heure qui développait des raisonnements sans faille pour tenter de convaincre comprend tout à coup (ou grâce à l'intervention de Ms Coach !) que la clef de la conviction, c'est le partage. Il cesse de fourbir ses argumentaires et écoute.

Au niveau relationnel, le changement 2 consiste la plupart du temps à adopter une règle du jeu explicite, à la limite n'importe laquelle. Très souvent, en effet, la difficulté relationnelle vient d'un souci de contrôler la relation et le seul fait de respecter une règle explicite fait sortir les partenaires de l'ancien cadre de contrôle réciproque.

Un groupe effectue un changement 2 lorsqu'il adopte un nouveau mode de fonctionnement, si toutefois celui-ci ne s'inscrit pas dans le cadre des vieilles règles. Dans l'exemple de Gaston Manadjere, cela pourrait consister à ce que le patron indique à son équipe que, désormais, il signera les courriers les yeux fermés du moment que l'équipe respecte quelques règles précises non négociables. Dans le second exemple (l'équipe qui se plaint du laisser-aller en réunion), un changement 2 pourrait consister non pas à adopter une énième règle d'assiduité, mais une règle qui précise ce qui se passera lorsqu'il n'y aura pas assiduité.

Au niveau des structures, le changement 2 est d'ordre culturel. Il peut sembler difficile, presque impossible. L'histoire prouve cependant que ce n'est pas le cas, mais qu'il faut souvent bien des souffrances pour qu'une Structure accepte un tel changement. La France et l'Allemagne ont effectué un changement 2 à la suite de la Seconde Guerre mondiale. On pourrait en dire autant de l'Afrique du Sud de Nelson Mandela. En politique intérieure, de Gaulle a provoqué un changement 2 en fondant la V^e République. Les changements 2 existent aussi dans les entreprises et l'histoire de Bertrand Martin résolvant la crise

Voir *Oser la confiance*,
Éditions INSEP.

de l'entreprise Sulzer est restée dans les annales[■] : en renversant la façon habituelle de trouver des solutions, en affirmant que les options de survie de l'entreprise n'étaient pas dans la tête du directeur général ni des cadres, mais dans l'ensemble du personnel, il a provoqué un changement 2 grâce auquel l'entreprise s'en est sortie. Il arrive fort heureusement à Mr Coach d'occuper une place déterminante dans de tels changements 2 lorsqu'il coache le dirigeant, mais il arrive aussi que des changements liés à son intervention se produisent bien après celle-ci.

Changements 1 et 2 en coaching

Dans les milieux du coaching, le changement 1 a mauvaise presse. Mr et Ms Coach trouvent fade de s'y restreindre alors qu'ils brûlent de s'emparer de la baguette magique du changement 2 si efficace, si élégant. Watzlawick les met cependant en garde : l'erreur n'est pas de renoncer aux changements 1, mais d'intervenir au mauvais niveau, c'est-à-dire d'effectuer un changement 1 alors qu'il faudrait un changement 2 ou l'inverse. Comment faire la différence ?

Le changement 1 est opportun lorsque le client est dans une démarche de projet qui nécessite de la persévérance et du soutien. Il est adapté lorsqu'il s'agit de poursuivre une quête avec ténacité. Mes lectures m'ont ainsi replongé récemment dans l'histoire de Howard Carter qui découvrit en 1924 le tombeau de Toutankhamon, après quarante ans de fouilles dans la vallée des Rois, conduites chaque fois avec plus d'expérience. Sans la confiance de lord et lady Carnavon, sans leur appui amical et financier, il ne serait sans doute pas allé au bout. Il en va de même en coaching, en particulier lors de la phase d'accompagnement qui suit un changement 2.

Le changement 2 s'avère nécessaire lorsque des changements 1 ont été tentés de multiples fois et ont laissé la personne ou le groupe

insatisfaits, avec un sentiment d'échec partiel accompagné d'une ritournelle du style « je savais bien que... » ou « c'est toujours la même chose ». C'est le cas de la majorité des coachings dans lesquels un changement 2 se produit (ou devrait se produire) à un moment ou l'autre. Les théoriciens de l'école de Palo Alto donnent trois pistes pour diagnostiquer la nécessité d'un changement 2 :

- lorsque le client confond les deux niveaux logiques, celui du tout et celui des parties (comme dans l'exemple de M. Manadjeure cité ci-dessus) ;
- lorsque les options considérées par le client sont de « terribles simplifications » qui révèlent une méconnaissance[■] du problème (par exemple penser que les attentats du 11 septembre 2001 sont dus uniquement à une certaine interprétation du Coran) ;
- lorsque le client pense qu'il existe une solution là où il n'y en a pas (syndrome d'utopie). Pour une équipe en entreprise qui communique mal, par exemple, ce serait avoir l'illusion que se parler enfin en « totale transparence » résoudra le problème, ce qui est d'ailleurs un piège redoutable pour un consultant appelé à intervenir avec cette demande en coaching d'équipe.

Méconnaissance au sens de l'AT. Voir le premier fondamental sur l'analyse de la demande.

Deux pièges guettent Mr Coach vis-à-vis du changement 2 :

- le premier est de s'imaginer, parce que sa position de coach est extérieure au système, qu'il détient à lui seul le pouvoir de changer celui-ci. On retombe sur la problématique du paragraphe précédent (coach ou client, qui détient le levier du changement ?). Dans la foulée, Mr Coach pourrait s'imaginer que la théorie systémique a un tel degré de cohérence qu'il est impossible à un élément d'un système (donc un client) de procéder à un changement 2 sans l'intervention d'un tiers extérieur. L'expérience montre que les individus comme les groupes sont capables d'effectuer tout seuls des changements 2 parce que, tout simplement, ce sont des êtres humains qui disposent de la fameuse capacité méta qui leur permet de voir à la fois le système et soi dans le système ;
- le second piège est de penser que l'approche ericksonienne est la seule qui permet les changements 2, les trois autres approches (Freud, Descartes, Rogers) étant vouées aux changements 1. Je ne vois pas de correspondance logique entre les quatre perceptions du changement énoncées plus haut et les types de changement 1 et 2. Ma pratique m'a en particulier montré que des changements 2 pouvaient se produire, grâce à une nouvelle représentation conceptuelle apportée par le coach.

La question clef du coach qui pense qu'un changement 2 est nécessaire au client est : « Que se passe-t-il actuellement qui fait persister le problème et que faire dans l'ici et maintenant de la séance de coaching pour provoquer un changement ? » Concrètement, ses principales interventions de changement 2 sont alors le recadrage et la prescription du symptôme. Elles sont ericksoniennes. Je te les présenterai avec tous les autres outils dans un chapitre récapitulatif qui clôturera les fondamentaux.

BILAN DU CHANGEMENT

Qui dit changement dit bilan du changement. Le moment est donc choisi pour traiter de cette phase délicate du coaching : sa fin. Imaginons : le crédit d'heures est presque épuisé, ou bien le client annonce qu'il va arrêter. Quelle que soit la raison, il va falloir se séparer.

Comment faire ? Comment rester jusqu'au bout un professionnel ? Le « jusqu'au bout » est important, parce que le travail dure effectivement jusqu'au bout, la dernière poignée de main, le dernier au revoir dans l'entrebâillement d'une porte, de la fermeture de l'ascenseur. La fin du coaching se passe à deux niveaux : l'un est rationnel et l'autre est émotionnel. Je procède de la façon suivante :

Côté rationnel, j'effectue systématiquement un bilan avec le client en une ou deux séances. Je demande d'abord au client de raconter son histoire depuis le début du coaching, avec les moments forts de son parcours. Puis je lui propose un questionnement que je te livre ci-dessous.

■ LES RÉSULTATS DU COACHING

Pourquoi étiez-vous venu me voir ?

Commentaires : les premières questions du bilan reprennent l'analyse de la demande. Évidemment, si le coach n'a pas effectué celle-ci convenablement, le moment du bilan va révéler son manque de professionnalisme. Dur dur...

Concrètement, que souhaitiez-vous obtenir ?

Commentaires : référence à l'objectif du client.

Qu'est-ce qui avait été convenu avec votre entreprise ?

Commentaires : référence au contrat d'affaires.

Avez-vous trouvé ce que vous cherchiez ? À quoi constatez-vous que vous l'avez obtenu ?

Commentaires : vérification de la bonne conclusion du contrat.

Pour les objectifs qui n'ont pas été atteints, comment vous êtes-vous débrouillé pour ne pas les atteindre ?

Compte tenu du contexte général de votre vie, pouviez-vous faire plus ou mieux que ce que vous avez fait ?

Commentaires : il s'agit ici de faire la part des choses. Le client n'est pas un être tout-puissant et l'évolution du contexte dans lequel il a vécu peut objectivement l'avoir empêché d'atteindre un objectif. Il suffit que l'organigramme de son entreprise ait changé, ou son patron, etc.

Ce que vous avez appris, c'est...

Commentaires : question vague à dessein. Il peut s'agir d'un apprentissage intellectuel si le coaching a comporté une part didactique, mais parfois aussi d'un apprentissage de savoir-faire auprès du coach (certains clients observent soigneusement la façon dont nous nous débrouillons avec eux pour la reproduire à leur façon dans leur vie).

Ce que vous retiendrez à l'issue de ce coaching, c'est...

En quoi avez-vous changé ?

■ **LA RELATION DE COACHING**

Comment avez-vous vécu notre relation ?

Quels ont été les moments forts ?

Moi-même, votre coach, je souhaite vous dire...

Commentaires : c'est parfois un moment d'intimité difficile.

Je m'autorise à parler de moi-même, de ma stratégie professionnelle à l'égard du client. Ils apprécient beaucoup. Il m'arrive aussi de leur offrir en finale un cadeau sous forme de conte personnalisé décrivant leur histoire.

Je donne la liste de questions au client ou l'interroge, comme il préfère. Il répond comme il a envie de répondre, s'attarde sur un point, en passe un autre. Je demande enfin parfois au client : « Qu'allez-vous faire maintenant ? » ou encore : « Quelle va être votre prochaine étape ? »

Puis nous finissons par une parole libre et, si cela est prévu dans le contrat triangulaire, préparons le bilan pour l'entreprise.

DEUILS

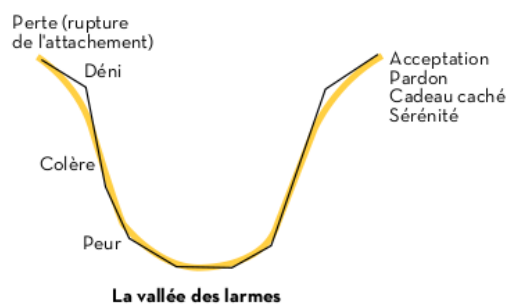
La première partie de ce sixième fondamental traitait des changements voulus par le client. Mais il en est d'autres qui sont subis, amenant avec eux leur cortège de sentiments divers : envie de vengeance, cynisme, baisse de productivité, culpabilité, repli sur soi, dépression, méfiance, sabotage, problèmes psychosomatiques, etc.

Pour ce qui concerne la vie professionnelle, la liste est longue : changement de poste, changement de société (même pour une meilleure), arrêt d'un projet, remplacement d'un collègue sympathique par un sombre personnage, changement d'équipe, perte d'un chef, perte d'un client, mutation, déménagement, projets refusés par la hiérarchie, arrêt soudain de projet, espoir de carrière déçu, changement de bureau, restructuration, notation injuste, perte des illusions sur son entreprise, promesses non tenues, fusions, absorptions, changements d'organigramme, perte d'emploi, et même échec moral lorsque l'on a commis des actes contraires à ses valeurs...




Rares sont les interventions dans lesquelles Ms Coach ne rencontre pas un deuil chez son client, c'est-à-dire la douleur que provoque la rupture d'un attachement. Le travail de deuil alors permet à ce dernier de s'attacher à nouveau à un projet, une entreprise, un espoir, etc.

Comment traverser ces périodes, et que se passe-t-il si on refuse de les vivre ? Je me suis inspiré des travaux d'Élisabeth Kübler-Ross sur les étapes du deuil pour dessiner la « vallée des larmes ». Depuis quelques années, en outre, plusieurs ouvrages sont parus sur la question¹.

Les experts verront que, par rapport au processus décrit par Élisabeth Kübler-Ross, la présentation du deuil faite ici traite différemment des « marchandages ». Je recommande vivement le livre *Vivre le deuil au jour le jour* de Christophe Fauré



La descente

Description des étapes	Commentaires
<p>le point de départ est :</p> <p>la perte</p> 	<p>Cela semble évident mais parfois le début du cycle du deuil n'est pas clairement défini. Cela peut être un premier échec professionnel, une crise subie par l'entreprise, l'arrêt inopiné d'un projet... Or si le moment de la perte n'est pas perçu, le travail de deuil ne peut pas s'engager.</p>
<p>qui génère des sentiments pénibles</p> 	<p>Les sentiments pénibles sont beaucoup plus entremêlés que sur le schéma de la « vallée des larmes » qui en donne une description en séquences successives. La personne peut ressentir deux niveaux dans le même temps, repasser par des sentiments qu'elle pensait avoir réglés....</p>
<p>Le déni</p> <p>« Ce n'est pas possible, pas à moi, pas ça, pas lui (elle), pas maintenant... »</p> 	<p>Le déni porte sur la perte elle-même, bien identifiée, le refus de la situation, mais aussi sur les circonstances, les aspects spécifiques de cette situation.</p> <p>Cette étape est d'autant plus fortement ressentie que l'attachement est rompu de façon soudaine, inattendue.</p>

La colère

« Ce n'est pas juste ! ils n'avaient pas le droit, si je tenais l'idiot (incompétent, irresponsable) qui... »



Du ronchonnement accusateur à la fureur incontrôlée, contre le patron qui licencie, contre celui qui a trahi la confiance... Il faut un bouc émissaire : son patron, ses subordonnés, ses clients, ses collègues, la vie, Dieu... On instruit un procès que l'on peut garder pour soi en ruminant sa rancœur, ou en déclenchant les hostilités contre les supposés responsables. On peut même faire son propre procès en se torturant de reproches.

La peur

« Mais qu'est-ce que je vais devenir, je ne pourrai jamais m'en sortir tout(e) seul(e)... »



Dans certains types de deuil, c'est ensuite la peur qui apparaît. Un salarié comptait par exemple finir sa carrière tranquillement en province et le voici muté à Paris. Comment va-t-il faire face ? Comment va réagir sa famille ?

Autre exemple, surtout chez les plus anciens : l'arrivée de nouvelles technologies, l'abandon de vieilles méthodes. Parviendra-t-on à s'adapter ? Peur pour soi ou pour les autres, peur ponctuelle ou angoisse globale. C'est le sentiment d'abandon, d'incapacité à faire face, de rejet qui fait apparaître le monde comme une source incessante de dangers insurmontables.

La tristesse


« Je ne m'en remettrai jamais, c'est trop dur, à quoi bon maintenant ?... »



De la plainte apitoyée au chagrin inconsolable ou au repli dépressif, c'est l'enfermement dans la douleur et le refus de voir que la vie peut apporter encore des bons moments, aussi bien pour soi que pour l'entourage. Cette étape est décisive... et difficile. Les premières phases n'étaient en fait qu'une façon détournée d'affronter la réalité. La personne prend pleinement conscience que ce qui a été fait a été fait, que ce qui a été dit a été dit et qu'il n'y a plus rien à faire.

La remontée

Les sentiments négatifs peuvent tourner en boucle fermée et on a l'impression que le deuil ne finira jamais. Et tout à coup, un sourire, un rayon de soleil, un chant d'oiseau et la vie reprend le dessus, on sort de l'impasse et l'espoir renaît. Regardons les grands moments de cette remontée.

Description des étapes	Commentaires
L'acceptation « C'est dur mais c'est ainsi et je vais continuer de vivre le mieux possible. » 	L'acceptation n'est pas la négation des événements douloureux, ni un oubli délibéré, mais la décision de faire face et de continuer sa route, dans la situation telle qu'elle est, sans grandiosité ni minimisation. Dans la démarche d'acceptation, c'est la personne qui vit le deuil qui passe au premier plan, et non plus l'objet du deuil. C'est d'elle-même qu'elle va s'occuper maintenant de façon prioritaire.
Le pardon « Je renonce à en vouloir à tous ceux que j'ai considérés comme responsables de cette souffrance. » 	En premier vient le pardon à soi-même de n'avoir pas pu empêcher le deuil. C'est aussi renoncer à la pensée magique et à l'illusion de la toute-puissance. La raison fait la part des choses et ne se laisse plus envahir par la culpabilité ou la peur. Ensuite vient le pardon aux auteurs de la perte. La personne cesse de les considérer comme des êtres cruels et ressent à leur égard une certaine nostalgie qui se teinte de sentiments positifs.
Le cadeau caché « Grâce au deuil j'ai pu... » 	Il s'agit de reconnaître et d'accepter que le deuil a permis de faire des choses non envisageables dans l'ancienne situation, telles que développer un talent caché, accéder à des responsabilités élargies, avoir appris ceci ou cela...
La sérénité l'accès au nouvel attachement 	La personne a fait la paix avec ce moment de vie qui a été douloureux et peut l'évoquer sans excès d'émotion. Elle vit dans l'ici et maintenant et ce qui lui arrive aujourd'hui a plus de retentissement que le passé. Si un nouveau projet se dessine, la personne est capable d'y adhérer.

Les marchandages

Ce paragraphe reprend les travaux d'Hélène Reuss.

Dans la première partie du chemin de deuil, il peut y avoir des coups de frein brutaux, des retours en arrière et toutes sortes de manœuvres pour éviter de progresser vers la paix et la consolation. On appelle marchandages ces stratagèmes internes, qui peuvent être conscients ou inconscients. Ce sont des combats d'arrière-garde pour ne pas ressentir la douleur du deuil et la recherche d'un compromis avec soi-même ou la réalité, pour ne pas avoir à commencer ou poursuivre le travail de deuil. Ce sont en quelque sorte les voies sans issue du cycle du deuil.

Chaque type de marchandage permet de ne pas aborder l'étape la plus douloureuse pour la personne. Certains sont quasi automatiques et presque incontournables, d'autres sont beaucoup plus construits en vue de maintenir la croyance en une autre réalité plus acceptable.

■ Évoquer d'autres options : si seulement...

C'est la recherche en pensée ou dans la réalité de tout ce qui aurait pu ou dû être fait pour éviter la perte : « si seulement j'avais pris telle initiative professionnelle », « si seulement je m'étais formé à », « si seulement j'avais osé dire ceci ou cela à ma hiérarchie », « si seulement je m'étais plus informé sur les problèmes de mon entreprise », « si seulement nous avions plus ou mieux travaillé au projet », etc.

Le coaché qui énonce les « si seulement » enrichit sa litanie de regrets chaque fois qu'il évoque la perte qu'il a subie.

Une autre expression du « si seulement... » est le « j'aurais dû ».

■ Rechercher les responsables ou les erreurs commises

Dans sa version « c'est ma faute », la personne part à la recherche de tout ce qu'elle a fait (ou pas fait) et qui, peut-être, a eu des répercussions sur la perte. Par exemple, un salarié muté autoritairement va imaginer que c'est parce qu'il a salué son patron de façon hâtive la semaine précédente.

Dans la version « c'est sa faute », la personne cherche à attribuer la responsabilité du deuil à quelqu'un qui n'y est pour rien afin de lui attribuer la culpabilité : « C'est la faute de mon patron, du gouvernement, etc. »

■ Instaurer le silence

Faire comme si la perte ne s'était jamais produite. Ne pas en parler et jeter sur elle un manteau de non-dit. Instaurer le secret.

■ Minimiser la perte, en réduire l'importance ou l'impact

Cette attitude, très courante dans les milieux masculins d'entreprise, est semblable à la réaction d'un enfant qui dirait « ce n'est pas grave » devant son jouet cassé en retenant ses larmes. Minimiser, c'est penser que la perte a un caractère inéluctable, normal et indolore et qu'il n'y

a rien à en dire. On entend des phrases comme « cela devait arriver », « c'est la vie, on n'en mourra pas », « on ne va tout de même pas se mettre à pleurer pour ce genre de choses ». Or il est difficile d'entamer le chemin du deuil si l'on se dit insensible à la douleur de la perte.

Prendre la fuite

C'est le thème de la chanson d'Édith Piaf : « Non, rien de rien, non, je ne regrette rien... je repars à zéro. » La personne pense qu'elle peut laisser sa peine derrière elle et décide de se débarrasser de tout ce qui aurait un lien avec la perte. C'est le moment où, par exemple, un ingénieur remplit rageusement sa poubelle de tous les plans qui avaient servi pendant un projet, même ceux qui pourraient raisonnablement resservir. La personne se déleste de tout ce qui lui rappellerait son attachement (cela peut aller jusqu'à changer d'entreprise ou de métier).

Se surmener dans l'hyperactivité

La personne entre à corps perdu dans de nouvelles activités plus ou moins en rapport avec la perte. « Travaillons pour oublier, pour ne pas ressentir. »

Dorer la statue du passé

Dans le deuil d'une personne proche (décès), cette édification consiste à transformer la chambre du disparu en musée où l'on ne touche à rien, où l'on ne pénètre pas, où tout est prêt pour accueillir le retour². En entreprise ou en organisation, on trouve cette attitude dans la reconstruction du passé sous une forme embellie. Les événements difficiles sont recadrés pour devenir une page édifiante et ce qui s'est passé autrefois confère au passé une supériorité sur le présent.

Tu peux voir à ce sujet le film de Truffaut : *La Chambre verte*.

S'octroyer ou réclamer des compensations matérielles et physiques

La perte justifie des écarts de régime ou des abus de consommation d'alcool ou de tabac. « De toute façon, c'est fichu. Alors, je peux bien reprendre un verre, un gâteau ou une cigarette, et tant pis si je me fais du mal... » La compensation matérielle est fréquente en entreprise lors des licenciements ou autres épreuves de la vie professionnelle.

Parfois apparaît aussi une somatisation qui témoigne du dévouement et de la fatigue qui a été encaissée dans les moments durs.

Trouver des justifications ou explications métaphysiques ou religieuses

Cette attitude est assez fréquente chez les personnes croyantes.

Deuil et émotion

Les marchandages sont toujours la manifestation d'un refus de bouger ou de changer son cadre de référence. Ils donnent l'illusion à la personne qu'elle va pouvoir, en marchandant la perte, éviter les sentiments désagréables qui accompagnent le deuil. Car, tu l'auras remarqué, les phénomènes qui se produisent chez les personnes ou les groupes sont essentiellement émotionnels (colère, peur, tristesse, etc.) alors que la culture de la majorité des entreprises interdit l'expression de ces émotions. Si une certaine forme de colère est acceptée chez les hommes (on appelle cela montrer son caractère), il n'en va pas de même des émotions de peur et encore moins de tristesse. Pour les femmes au contraire, c'est la colère qui est difficilement acceptée par les collègues masculins, alors que la peur et le chagrin sont mieux tolérés.

La gestion du deuil est d'autant plus difficile que les responsables n'ont pas été formés à gérer la dimension émotionnelle. Mal à l'aise dans cet aspect irrationnel et imprévisible de la vie professionnelle, ils préféreraient faire l'économie de cette réalité qui n'est pas productive. La tentation est grande de recourir à une rationalisation du deuil et de croire qu'en expliquant le changement, les personnes qui le subissent vont l'accepter plus facilement. Comme si l'on pouvait jeter un pont sur la vallée des larmes et faire l'économie du travail de deuil ! Ainsi ce manager qui appelle son collaborateur et lui dit : « Je vais vous expliquer, cher M. Trucmuche, la raison pour laquelle je ne peux pas vous donner de prime, ou celle pour laquelle on vous mute, ou vous licencie. Vous ne pourrez faire autrement que vous rendre à mes raisons et, dès lors que vous les aurez comprises, je compte sur vous pour que tout se passe bien, n'est-ce pas ? »

Deuil et coaching

Que peut faire Mr Coach face à un deuil ?

- D'abord, repérer que son client est en train d'en vivre un.
- Puis faire alliance, accepter ses émotions quelles qu'elles soient.

- Enfin, au moment opportun, affronter les hésitations, reculs ou refus des marchandages. Mr Coach invite alors son client à adopter une vision plus pertinente de la réalité.

Étape du deuil	Phrases caractéristiques du client	Attitudes de coaching
Perte et déni	Ce n'est pas vrai !	Mettre le client en face de la réalité et de ses conséquences
Colère	C'est votre faute C'est ma faute	Écouter la colère du client et l'inviter à l'exprimer envers le vrai responsable, soit réellement, soit symboliquement en coaching
Peur	Qu'est-ce que je vais devenir ?	L'inviter à chercher ses ressources personnelles et prendre appui auprès d'alliés
Tristesse	Hélas !	Consoler, apaiser
Acceptation	Ouf !	L'inviter à prendre soin de lui-même
Pardon	J'ai été injuste, je ne lui en veux plus	Écouter avec empathie
Cadeau caché	Cette épreuve m'a permis de	L'aider à rechercher tous les cadeaux
Sérénité	Parole libérée	Partager

Mieux vaut enfin que le coach n'attaque pas de front le discours erroné des marchandages, mais qu'il cherche plutôt à atteindre la partie saine du client qui a envie de terminer le deuil pour repartir d'un bon pied. Ce n'est pas par la raison ou le forçage qu'il peut amener son client à renoncer à son blocage à la fois douloureux et sécurisant. C'est plutôt en l'amenant progressivement à un autre cadre de référence. Curieusement, lorsque cesse le marchandage, le travail de deuil reprend son cours et souvent se déroule en accéléré, comme si, inconsciemment, une partie du chemin se trouvait déjà parcourue. La personne peut contacter la phase d'acceptation très rapidement, avec un sentiment d'allègement presque joyeux, l'impression de se sentir libérée.

L'abandon des marchandages se passe souvent en dehors des séances. C'est un *insight*, une brutale prise de conscience de l'aveuglement dans lequel la personne se trouvait et qui lui semble soudain insensé.

Il nous reste un fondamental, le septième consacré au transfert et à tout ce qui l'accompagne. Il ne sera pas le plus facile.

À très bientôt, chaleureusement.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitations aux coaches débutants

- Trouver une transformation personnelle qui a fait basculer votre vie.
- De quoi devrez-vous faire le deuil en devenant coaches ?

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach comment il s'y prend pour accompagner un manager dont l'équipe vit un deuil.

Question aux coaches confirmés

Quels sont vos clients qui ont effectué de profonds et durables changements ?



SEPTIÈME FONDAMENTAL : TRANSFERT ET AUTONOMIE

Pourquoi nous écoutent-ils ? - Dites-moi que je suis intelligente
- Papa Freud, au secours ! - Le coach supposé savoir et le coach
sachant - Sur la route de l'autonomie - Les besaces - Oui, si -
Faites ça et ne discutez pas.

UN MARIAGE

10 juin

Ami,

Hier, en roulant vers Nancy pour le mariage de ton fils, je me demandais si ta famille allait me reconnaître après ces trente ans passés sans les rencontrer. J'avais un peu d'appréhension, mais tout s'est passé très simplement. Tes frères ont pris comme moi un peu de ventre, mais nous nous sommes vite reconnus, et reparler de mon adolescence avec ta maman a été un vrai bonheur. Nous avons égrené en riant des souvenirs d'enfance.

*« Buvois encore
Une dernière fois
À l'amitié, l'amour, la joie... »*

Après ton très beau discours plein de malice, d'intelligence et de tendresse paternelle, nous nous sommes retrouvés pour bavarder tranquillement.

Tu m'as parlé de l'intervention que tu effectues actuellement en Guadeloupe, face à des chefs de PME qui ont presque tout à apprendre en gestion, management, stratégie d'entreprise, etc. Tu m'as dit : « J'ai mis dix ans à comprendre qu'il fallait aborder ce genre de patron avec deux questions très simples. D'une part : "Quelle a été votre dernière décision stratégique ?" et d'autre part : "Comment et par qui a été prise cette décision ?" Je passe la moitié de mon séminaire, as-tu ajouté, avec ces questions. Chacun des patrons planche tour à tour devant les autres. »

POURQUOI NOUS ÉCOUTENT-ILS ?

D'où vient en effet que ces patrons guadeloupéens t'écoutent (ou ne t'écoutent pas) ? Qu'est-ce qui fait que tes paroles ont pour eux du crédit ? Qu'est-ce qui fait que certains vont se mettre à bouger grâce à toi ?

Est-ce ton savoir ? ton expérience ? ta puissance de conviction ? ton sens de l'humain ? ton auréole d'expert en stratégie ? tes cheveux grisonnants comme les miens ? Ou simplement leur position de demandeur (conseil, soutien, coup de pouce) qui les rend prêts à t'écouter avec intérêt ? Bref, qu'est-ce qui fait qu'un professionnel fait autorité ? Posons-nous donc, vieux frère, quelques questions.

Il serait d'ailleurs étonnant qu'un vieux routier comme toi ne les ait pas rencontrées un jour ou l'autre.

Et si notre écoute, nos questions, nos interventions n'étaient en fait qu'un cache-misère que nous jetons sur le vrai problème d'un client ? Et si leur vrai problème était en fait un manque d'autonomie qui les

rend incapables de conduire comme ils l'entendent leur vie professionnelle ? Et si le véritable coaching consistait d'abord à faire comprendre à nos clients que nous n'avons pas les réponses aux questions qu'ils se posent, mais que ce sont eux qui ont ces réponses ?

Allons encore plus loin : et si le pivot du coaching était en fait de rendre un client autonome en le rendant autonome par rapport à nous, son coach ?

Un systémicien averti pointerait tout de suite que cette invitation est paradoxale (on ne peut pas rendre quelqu'un « autonome »). Elle est pourtant au cœur de toute maïeutique, de tout accompagnement, de toute pédagogie relative à la personne.

Nous retrouvons ici le débat sur l'interventionnisme et le non-interventionnisme dont je te parlais au quatrième fondamental sur le cadre de référence. Celui qui va jusqu'au bout d'une démarche non interventionniste en conclut que le pivot du coaching consiste à rendre le client autonome *par rapport à lui, son coach*. L'objet essentiel du travail devient alors l'analyse de ce que le client projette sur son coach et la façon dont il s'en sépare peu à peu, bref la façon dont il résout son transfert. Analyse, transfert : tu vois que nous sommes ici dans le vocabulaire psychanalytique.

Cependant, que l'on soit interventionniste, non interventionniste, ou l'un ou l'autre suivant les cas, la réalité est de toute façon là : comme dans toute relation d'aide, un coaching comporte des phénomènes de transfert. Ceux-ci induisent une situation psychologique de dépendance *a priori* contradictoire avec le développement de l'autonomie du client.

UNE HISTOIRE DE TRANSFERT

Pour illustrer le phénomène de transfert, je vais te raconter l'histoire de Marina. Un ancien client lui avait recommandé de me consulter et je vis arriver ce jour-là un petit bout de femme timide, mais qui partit très vite dans de grands éclats de rire auxquels je me joignais parfois.

EXEMPLE

Marina se présenta : consultante en management, trente-quatre ans. Avant d'exercer ce métier, elle avait travaillé dans un groupe alimentaire comme marketer. Puis elle s'était tournée vers le conseil en entrant dans un cabinet pour lequel elle travaillait depuis cinq ans. « Je m'y suis laissé ligoter », me dit-elle. Le cas est assez classique dans le métier de consultant. Un indépendant travaille quasi exclusivement pour un cabinet sans pour autant en devenir le salarié. L'accord, rarement contractualisé de façon formelle, est le suivant. L'employeur fournit la logistique, amène les clients et parfois la méthode d'intervention. Il assure au consultant un certain nombre de jours d'intervention. De son côté, le consultant a une certaine sécurité financière, mais ne reçoit qu'un pourcentage modeste des montants facturés au client (voisin de 50 %). « Je me demande pourquoi j'ai si peur de voler de mes propres ailes, me dit Marina, et même de simplement l'envisager. »

Tout en l'écoutant, je la regardai et laissai mon esprit flotter tout en glanant quelques informations verbales et non verbales qui me permettaient d'effectuer un premier diagnostic.

Lorsque je parvins à la question classique en analyse de la demande :
« Qu'attendez-vous de moi ? », Marina me répondit d'une façon vague :
« Découvrir quelques nouvelles pistes, être plus assurée. » J'hésitai : fallait-il

Selon le modèle Process Communication.

Laisser un client vous mettre sur un piédestal, c'est lui donner la scie pour qu'il vous jette éventuellement à bas. En ce cas, je remercie simplement si c'est le début du coaching (manifestation de politesse cohérente avec le début de l'alliance, car on ne se connaît pas) ou me tais (si le coaching est avancé).

insister ? Je décidai de me contenter de cette demande floue, en émettant l'hypothèse d'une structure psychologique de type Rebelle[■]. Si cela était exact, le processus intrapsychique de Marina exigeait pour bâtir l'alliance qu'elle prenne une part très active à l'élaboration du contrat.

« Pourquoi m'avez-vous choisi ? demandai-je soudain à Marina.

– Vous avez bonne réputation. »

Je la remerciai[■]. Elle ajouta après un silence :

« En fait, je voudrais faire avec vous quelque chose par étapes, par exemple arriver à mieux me vendre... »

Silence.

« Bizarre, me disais-je en moi-même, pourquoi moi ? »

La question du « pourquoi moi ? », posée au début du coaching, est riche d'enseignements sur le phénomène transférentiel du client. Bien sûr, il vient chez nous parce que c'est notre métier et qu'il a besoin d'aide. Mais pourquoi nous et pas le collègue d'à côté ?

« Je suis autodidacte, dit soudain Marina, et je fais un complexe. Je me suis énormément formée : AT, PNL, MBTI... mais c'était pour compenser mon manque de diplômes. »

Je l'interrogeai plus précisément sur le cabinet dans lequel elle exerçait.

Le mot « ligotée » m'incitait à penser que le vrai besoin de Marina était de se libérer d'une dépendance psychologique par rapport à son employeur. Je demandai :

« Pourquoi avoir attendu si longtemps pour traiter cette situation professionnelle ? Vous êtes dans ce cabinet depuis quatre ans...

– Je ne voulais pas prendre de risque, me répondit-elle. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, je manque de confiance en moi. Je ne sais pas dire de belles paroles comme mes collègues et ne manie pas aussi bien qu'eux les concepts. Comme mes clients apprécient énormément mon travail, le cabinet continue à m'employer, mais il ne comprend pas ma réussite. En fait, conclut-elle, j'ai besoin que quelqu'un qui a une formation solide, comme vous qui êtes polytechnicien, me reconnaisse comme valable et c'est pour cette raison que je suis venue vous voir. Si vous me dites que je suis intelligente, alors je le croirai. »

Nous y étions. Marina énonçait enfin son transfert, ce qu'elle projetait sur ma personne au lieu d'utiliser ses propres repères sur l'intelligence.

QU'EST-CE QUE LE TRANSFERT ?

En psychanalyse, le transfert désigne le processus par lequel les désirs inconscients de l'analysant s'actualisent sur certains « objets » (dont la personne de l'analyste) dans le cadre de la relation analytique. C'est une répétition de prototypes infantiles vécue avec un sentiment marqué d'actualité. Cependant, selon le *Dictionnaire de la psychanalyse*², le terme transfert n'est pas propre au vocabulaire psychanalytique. Il implique une idée de déplacement, de substitution d'un « objet » vers un autre « objet ». Freud affirme dès les débuts que c'est en refusant la projection amoureuse de son patient (transfert positif) que l'analyste déclenche en retour un transfert négatif de celui-ci. Dans la lignée de Freud, les psychanalystes réalisèrent très vite que le transfert est un phénomène présent dans toutes les relations humaines : maître et élève, médecin et malade, etc. Ajoutons pour le cas qui nous occupe : coach et client.

Voir la
bibliographie.

Selon Freud, la résolution du transfert est la clé de toutes les guérisons psychiques. En cure psychanalytique, elle est l'instrument de guérison par excellence. Lorsque le psychanalyste devient quelqu'un comme les autres pour son patient et que ce dernier cesse de répéter à son égard les phénomènes archaïques qui étaient la cause de sa souffrance psychique, la cure est terminée.

Si nous reprenons le schéma d'identité, un transfert se produit dès qu'une personne pense obtenir d'une autre une satisfaction dans le moment présent des besoins archaïques de son « petit Prince³ » qu'elle n'a pas eu en quantité ou qualité de son entourage familial.

Voir le schéma
d'identité du
chapitre 10.

ATTITUDES FACE AU TRANSFERT

À partir de là, quelles peuvent être les attitudes de Mr Coach face au transfert ?

❶ Le **gourou** profite du transfert pour prendre du « pouvoir sur » le client. Il a conscience de son influence et en tire un profit matériel (par exemple en faisant durer le coaching pour des raisons financières...), un plaisir narcissique ou une jouissance perverse. Il profite de la « béate admiration des névrosés pour les pervers⁴ », et accentue le transfert en utilisant des techniques bien connues des manipulateurs de la relation d'aide telles que refuser systématiquement

J'ai tiré cette formule
d'un courrier de
lecteur du Monde.
Serait-elle de Freud ?

de répondre aux questions du client et lui renvoyer tout aussi systématiquement d'autres questions, le déstabiliser, l'agresser ou interpréter sauvagement ses comportements (lecture de pensée), mais aussi lui donner l'impression d'être le favori, de bien le comprendre.

② Le **coach non interventionniste** utilise à fond le phénomène de transfert au sens psychanalytique. Il s'interdit de répondre aux besoins du client en séance en émettant l'hypothèse qu'ils correspondent à des besoins archaïques.

③ Le **coach expert en personnalité** répond à certains besoins psychologiques archaïques du client. Supposons par exemple un client

Le Travaillomane
« pur » a un esprit
logique, s'attache
exclusivement aux faits
et aux raisonnements,
cherche à prouver
qu'il est compétent.
Son « Crapaud »
lui interdit de vivre
des sentiments, en
particulier la tristesse.

à forte tendance Travaillomane² selon le modèle Process Communication. Un coaching effectué dogmatiquement avec la Process Communication utiliserait alors de bout en bout le processus de communication correspondant (poser des questions neutres, éviter la familiarité, féliciter le client pour son exactitude et son travail, etc.). Le client garderait donc de bout en bout un transfert positif à l'égard de son coach et la relation resterait excellente, coopérative. Cette attitude est pertinente pour certains types de coachings, mais

si la demande du client est relative à son Crapaud – en l'occurrence l'accession au monde des sentiments du Travaillomane –, l'expert en personnalité n'aide pas son client. Ce pourrait être (j'insiste sur le *pourrait*) l'attitude de coaches férus de Process Communication, ou aussi de coaches PNListes qui utiliseraient systématiquement le *mismatching* avec un client mismatcheur, etc.

④ Le **conseil** est généralement un consultant technique en gestion, stratégie, finances, etc. Il considère qu'une bonne analyse de la demande jointe à des apports appropriés suffit pour que le client joue le jeu qui lui est proposé. La dynamique relationnelle due au transfert et ses effets sur le cheminement du client restent sous-utilisés.

LE COACH SUPPOSÉ SAVOIR ET LE COACH SACHANT

En coaching, le transfert naît dès les premiers entretiens, lorsque le client s' imagine que le coach va lui insuffler sa force, et lui apporter des solutions. Il devient une personne « supposée savoir » selon la célèbre formule de Lacan.

Savoir quoi ? Eh bien ! savoir ce qui se passe chez lui, le client ; savoir le pourquoi de ses relations problématiques en entreprise, savoir quoi faire pour aller mieux, atteindre ses objectifs, etc. Et l'on pourrait ajouter pour la partie droite du curseur : savoir comment être un bon manager, motiver une équipe, gérer les crises et les conflits, asseoir un leadership, animer un comité de direction, gérer les changements d'organisation, etc.

Pour son client, Mr Coach est donc supposé savoir et la gestion du transfert consiste pour Mr Coach à ne pas tomber dans le panneau car c'est le client qui connaît sa vérité, pas le coach. Mais que se passe-t-il lorsque le coach sait effectivement ? Car le coach n'est pas qu'un miroir : il a notamment des compétences réelles en processus intrapsychique, relationnel ou de groupe. Doit-il alors s'interdire de transmettre à son client son savoir (en particulier au niveau des processus) sous prétexte de privilégier son accession à l'autonomie ? Bref, le coach peut-il (doit-il) effectuer des apports ? et dans quels domaines ?

C'est l'un des points sur lesquels les professionnels du coaching s'opposent le plus et l'éclairage donné précédemment sur les grandes figures de Freud, Descartes, Rogers et Erickson fournit des repères. Pour ma part, je n'hésite pas à apporter aux clients des explications, des permissions et des protections⁵, parfois même des informations si j'estime que cela les fait avancer plus rapidement sans interférer avec leur accession à l'autonomie. La plupart du temps, mes apports consistent à proposer au moment adéquat au client un modèle explicatif ou un concept. C'est l'aspect pédagogique du coaching. Il n'est pas le cœur du coaching (sinon celui-ci deviendrait de la formation), mais peut permettre au client de mieux se comprendre, mieux comprendre, et agir plus efficacement. De ce point de vue, les coachs qui ont une expérience d'enseignant ou de formateur sont favorisés.

Voir le chapitre 15
sur ces diverses
interventions.

LE CONTRE-TRANSFERT

Emparons-nous une nouvelle fois du *Dictionnaire de la psychanalyse*. Le contre-transfert est l'ensemble des manifestations de l'inconscient de l'analyste en relation avec celles du transfert de son client. Il ajoute que le concept a toujours suscité des polémiques entre les diverses branches du mouvement psychanalytique. Pour éviter l'incorrection théorique, je préfère donc ne mentionner que trois sortes d'exemples dans lesquels se produisent des phénomènes se rapprochant d'un contre-transfert :

- Mr Coach se dit : « Le client me fait penser à... (mon ex-conjoint, mon ancien patron, ma première cheftaine, etc.), mais cela ne m'empêche pas de bien faire mon travail. » C'est le cas le plus fréquent.
- Mr Coach se dit : « Le client me fait penser à... (ma maman, mon premier amour, la fille de ma gardienne, etc.), et cela m'empêche de bien faire mon travail. » Mr Coach, dès la fin de la séance, se rue chez son superviseur.
- Mr Coach se dit : « Ce client ne me fait penser à personne de particulier, mais son attitude fait naître en moi telle réaction (peur, embarras, colère, etc.) et, comme je me connais suffisamment grâce à mon travail thérapeutique, j'en conclus que ma réaction est socialement représentative. » Appelons ceci « contre-transfert social » en écorchant l'appellation psychanalytique contrôlée. Mr Coach peut alors l'utiliser de façon très intéressante pour le client en métacommuniquant de la façon suivante : « Monsieur Client, je ressens actuellement ceci et j'imagine que lorsque vous vous comportez ainsi, des personnes de votre entourage ressentent la même chose. Qu'en dites-vous ? » Mr Coach se fait alors interprète social. Grâce à la confiance que lui fait son client et en fonction du contrat, il dévoile à son client ce que personne n'ose lui dire en société.

TRANSFERT ET AUTONOMIE

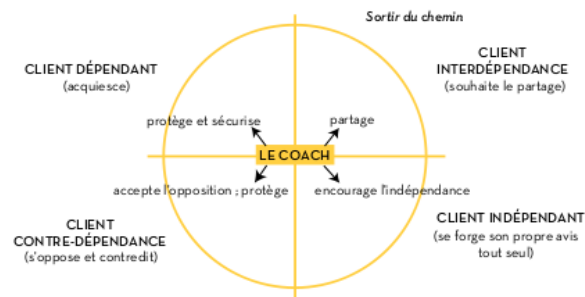
Lors de mon passage à la Société française de coaching, j'avais rencontré plusieurs professionnels de tendance psychanalytique qui m'avaient convaincu de l'importance des aspects transférentiels dans le coaching. Mais, me demandais-je, comment utiliser concrètement le transfert dans un travail de courte durée comme le sont la plupart des coachings ?

Comment respecter, d'autre part, ma déontologie qui m'interdit de faire de la thérapie ?

Ce n'est que récemment que je compris que j'avais en fait depuis longtemps à ma disposition un outil pertinent pour traiter le transfert, et même préférable à l'utilisation classique de ce dernier dans le cadre du coaching. Le lien que je fis entre les degrés de l'autonomie et le transfert fut un véritable eureka !

J'utilisais en effet depuis dix ans avec efficacité ce concept inventé par Katherine Symor et repris par Vincent Lenhardt[■]. Voyons-le en quelques mots.

Voir en bibliographie *Les Responsables porteurs de sens*. L'auteur a également consacré un chapitre aux étapes de l'autonomie dans son ouvrage *Le Pouvoir de négocier*. L'article original de Katherine Symor se trouve dans les *Classiques de l'Analyse Transactionnelle*.



Dépendance : dans un premier temps, le client cherche la fusion avec son coach supposé savoir, c'est le début du transfert. Il attend du coach qu'il lui fournisse ce dont il a besoin et pense que ce dernier va le lui apporter.

Contre-dépendance : l'attente est tôt ou tard déçue. Le client, frustré, s'oppose au coach. Il manifeste plus ou moins violemment ses désaccords, ses vieilles colères. Il est toujours dans le transfert, et s'oppose pour s'affirmer. Il lui fait des critiques et peut menacer de le quitter.

Indépendance : le client fait son deuil de certaines croyances qui étaient à la racine de son problème. Il rebâtit sa personnalité, ses idées, ses opinions et le monde à sa façon et se détache psychologiquement du coach. L'indépendance marque la fin du transfert et donc, d'un point de vue psychanalytique, la fin du travail puisque le client a compris que les véritables options se trouvaient en lui.

Interdépendance : le client apprend à vivre sans projections, en particulier avec son coach. Il fait la part des choses et accepte de travailler avec lui en Adulte[■]. Note bien que, d'un point de vue psychanalytique, cette dernière étape est une illusion : l'Adulte n'existe pas puisque toute relation est entachée de phénomènes transférentiels.

En Analyse Transactionnelle, l'Adulte est la partie de nous-même qui pense, sent et agit avec la conscience de sa propre personne et du monde.

La boucle de l'autonomie se joue parfois d'une façon étonnamment rapide. Imaginons que Ms Coach indique à un nouveau coaché l'une des trois chaises réservées aux clients dans son cabinet en disant : « Asseyez-vous, je vous prie. » Le client se dirige vers la chaise, hésite et répond : « Non, je préfère l'autre. » Il s'y assied, reste silencieux un moment (comme Ms Coach qui le regarde faire), puis dit finalement :

« En fait, je n'aime pas être en face à face. Pourrais-je déplacer ma chaise ? » « Pas de problème, conclut Ms Coach, l'essentiel est que nous soyons vous et moi à l'aise pour discuter. »

Tu auras compris tout de suite que le schéma d'autonomie ne s'applique pas qu'à la relation entre le coach et son client. De nombreux cas de coachings peuvent être analysés et traités en y ayant recours, en particulier pour les problématiques relationnelles entre un client et sa hiérarchie.

L'USAGE DU TRANSFERT EN COACHING

Comment un coach peut-il utiliser de façon pratique le phénomène de transfert ?

Faire la **part des choses**

Bien évidemment, il doit déjà ne pas se leurrer sur les phénomènes d'admiration (voire d'amour) ou de haine qui se produisent à son égard : il s'agit la plupart du temps de projections.

Utiliser le **chemin d'autonomie**

Le coach peut inviter le client à avancer sur le chemin d'autonomie avec les attitudes suivantes :

- donner de l'information et de la protection au client dépendant, l'inviter à exprimer ses désaccords ;
- continuer à donner de l'information et de la protection au contre-dépendant, tout en l'invitant à trouver ses propres solutions, rappeler les limites et le contrat ;
- accepter que le client indépendant prenne une distance psychologique ;
- accepter de débattre et partager avec le client interdépendant.

Reste l'épineux problème du temps qu'il faut à un client pour parcourir un véritable chemin d'autonomie. La plupart du temps, la durée d'un coaching et le nombre de séances ne permettent pas d'effectuer un parcours complet d'autonomie comme c'est le cas dans un développement personnel de plusieurs années. C'est une limite du coaching. Mais il est souvent possible, dans tel ou tel domaine, de permettre au client d'avancer d'un degré sur le chemin.

Intervenir avec puissance

La troisième façon d'utiliser le transfert en coaching consiste à effectuer des interventions qui lui sont directement reliées[■] avec le maximum de puissance personnelle : protections et permissions, recadrages, signes de reconnaissance, prescriptions paradoxales, etc.

La puissance personnelle d'un coach se situe au moment où son action bouscule le cadre de référence du client. Le coach n'intervient pas alors par plaisir sadique, mais parce que c'est la condition du changement voulu en fait par le client lui-même, même si les conséquences concrètes de ce changement l'effraient. Raymond Hostie[■] parlait ainsi de la puissance :

« Comment situer la puissance ? Le langage de tous les jours nous livre une clé. Il parle de faire "douce violence" à quelqu'un quand on le pousse avec force à faire ce qu'il hésite à faire, n'ose pas faire ou s'interdit de faire alors qu'au fond il y aspire. Alors que la violence vise à annihiler la volonté propre, la puissance, cette douce violence, s'offre pour la lui restituer à un niveau fondamental.

La puissance se doit d'être ferme, voire inébranlable. »

L'histoire que je vais te raconter à ce sujet est mon histoire, celle que j'ai vécue en classe de première où nous étions ensemble au collège. J'étais bon élève en français et en histoire, et me situais en milieu de classe dans les disciplines scientifiques. J'avais beaucoup d'ambition pour la suite de mes études et, un soir, je demandai un rendez-vous

Voir le chapitre 15.

Raymond Hostie, jésuite de son état, fut l'un des pionniers de l'introduction de l'AT en Europe. L'ouvrage le plus connu est *L'Âge adulte* qui retrace d'une façon agréable et précise la naissance du courant transactionnaliste.

au « père » Gervaise qui était à l'époque le « préfet » de notre classe et en qui j'avais grande confiance. Il m'accueillit dans le petit bureau du premier étage dont tu te souviens certainement. Je m'ouvris à lui de mes soucis et lui demandai conseil. Il m'écouta puis me dit : « Pourquoi ne ferais-tu pas Polytechnique ? »

Je le regardai, stupéfait. Des rêves de gosse jaillissaient : l'épée, le bicorne. Hélas, hélas ! châteaux en Espagne, car : « Vous le savez bien : je ne suis pas bon en maths...

– Tu le deviendras. »

C'est cela, la puissance.

À plus tard, ma prochaine lettre.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitations aux coachs débutants

Repérer votre processus interne la prochaine fois qu'un client vous fait « penser à... ».

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach ce qu'il pense de l'influence qu'il exerce sur un client.

Question aux coachs confirmés

Vous est-il arrivé de refuser un client à cause d'un contre-transfert trop prégnant ?



INTERVENTIONS DE COACHING ET FICHES RÉCAPITULATIVES

26 juin

Cher François,

Nous sommes maintenant arrivés au terme des fondamentaux. Cet ouvrage n'est pourtant pas fini. Il me restera à rédiger durant l'été, dans une troisième partie, un ensemble de savoir-faire pour chacun des quatre crans de la règle du coaching. Mais d'ores et déjà, j' imagine qu'un dernier chapitre consacré aux opérations de coaching *stricto sensu* n'est pas inutile. J'y ai ajouté deux fiches pratiques récapitulatives.

OPÉRATIONS DE COACHING

Les interventions de coaching en séance ne sont pas des attitudes intérieures, ni la compréhension de phénomènes qui se produisent en entretien de coaching explicités précédemment. Ce sont des opérations concrètes de Ms ou Mr Coach, souvent de courte durée[■] :

- questionnement et reformulation ;
- métacommunication ;
- reconnaissance ;
- recadrage ;
- confrontation ;
- explication ;

Je me suis inspiré pour
établir cette liste des
Huit interventions
thérapeutiques d'Éric
Berne.

- interprétation ;
- permission et protection ;
- rire ;
- silence ;
- histoires, images et métaphores ;
- prescription du symptôme.

Questionnement et reformulation

Ces deux interventions sont d'un usage habituel en relation d'aide et je préfère ne pas enfoncer de porte ouverte car tout bon livre sur le sujet traite de ce thème. Sur le fond, les sept fondamentaux ont présenté toute une série de questions spécifiques, depuis l'analyse de la demande jusqu'au contre-transfert.

Métacommunication

Voir chapitre 11.

Métacommuniquer, c'est nommer la position méta[■], c'est-à-dire communiquer sur la relation de coaching. Par exemple, demander à un dirigeant : « Quelles sont les règles de fonctionnement de votre comité de direction ? » et obtenir une réponse, c'est communiquer. Mais dire en séance de coaching : « J'ai l'impression que nous tournons en rond » et entendre que le dirigeant en a lui aussi assez, c'est métacommuniquer. Dans le premier cas, c'est une information brute qui est échangée et, dans le second, c'est un message sur la relation elle-même.

Ce n'est pas facile. La métacommunication efficace s'exerce en effet dans l'ici et maintenant du coaching et l'utiliser nécessite du courage relationnel. Pourtant, l'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante est une condition *sine qua non* d'une relation fructueuse de coaching. Elle invite à retirer les Masques et à parler entre Princes.

C'est en métacommuniquant que le coach et le client vérifient s'ils avancent ensemble, si la relation est saine ou, au contraire, si elle a besoin d'un coup de pouce.

Concrètement, voici quelques exemples de métacommunication en coaching :

- « Je crains de m'être mal fait comprendre. Il semble que nous ne mettions pas la même chose sur le même mot. Qu'entendez-vous par le terme... ? »
- « J'ai l'impression que nous sommes bloqués. Que pourrions-nous faire pour sortir de cette impasse ? »
- « Cela fait du bien de rire ensemble, vous ne trouvez pas ? »

La compétence de métacommunication est fondamentale parce qu'il est inévitable que des incompréhensions sur ce qui est dit ou fait apparaissent entre le coach et son client. Leur relation doit se réajuster périodiquement. Métacommuniquer suppose cependant un minimum d'alliance avec le client et c'est pourquoi je ne l'utilise pas en début de coaching avec des personnes qui ont tendance à contrôler la relation ou à trop rationaliser.

Reconnaissance (les besaces)

Le client porte à son côté une étrange besace, invisible mais réelle. C'est une sorte d'estomac psychologique qu'il lui faut remplir sous peine de s'étioler, déprimer, se démotiver, etc.

La théorie des signes de reconnaissance dit que Ms Coach peut remplir une besace de quatre façons : avec la reconnaissance pour ce que fait le coaché, soit positive (« superbe travail, cher coaché ! »), soit négative (« pas fameuse, votre idée... ») ; ou avec la reconnaissance pour qui il est, positive (« Sylvie, vous êtes la championne des jeunes managers ! ») ou négative (« vous n'avez aucun avenir dans ce métier, vous êtes bien trop fragile »). Ce dernier type de jugement a des effets ravageurs, c'est un assassinat psychologique qui touche à l'intégrité existentielle et laisse presque toujours des séquelles profondes (mais pas toujours, car souvenons-nous de Napoléon qui disait de Talleyrand : « de la merde dans un bas de soie », sans que ce dernier s'en émeuve d'une quelconque façon).

La pratique de la besace confirme la théorie.

Un coach gourou organise la pénurie pour tirer profit du besoin de reconnaissance du coaché. Un coach professionnel accorde au client les signes de reconnaissance dont celui-ci a besoin pour atteindre son objectif.

Certains clients ont une besace sélective avec un trou au fond. Si on leur donne du positif, hop ! il file par le trou (« Vous progressez bien vers vos objectifs, Nathalie ! – Oh, je n'ai pas fait exprès »). Par contre, leur estomac psychologique conserve le négatif, le rumine ou l'amplifie.

Toute personne a besoin de remplir sa besace, qu'elle soit ange ou démon, client... ou coach. Tout coaché cherche à remplir sa besace auprès de son coach, d'autant plus que le transfert est fort et d'autant plus qu'il n'a pas trouvé sa ration dans son environnement personnel ou professionnel. Pour reprendre la distinction entre les deux types de besoin du chapitre 8, il cherche à obtenir en séance des besoins non satisfaits hors séance, voire de très vieux besoins de son petit Prince. Savoir si Mr Coach va ou non les lui donner fut abordé dans ce même chapitre.

Recadrage

Voir la conférence « Méconnaissance et recadrage », accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Recadrer, c'est proposer au client un autre cadre de référence. En termes plus précis, Watzlawick écrit que recadrer, c'est « changer le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel dans lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte

aussi bien et même mieux aux faits concrets et va en changer la signification ».

Le mot peut prêter à ambiguïté par son côté directif : il ne s'agit pas de dire au client : « Vous pensez que les choses sont comme ci, mais vous avez tort. Elles sont en fait comme ça. » Il s'agit de le convaincre

qu'il existe d'autres façons de voir et de sentir les choses, libre à lui de les accepter ou non, voire d'en inventer d'autres qui lui soient propres, bref de l'inciter à explorer sa branche de droite du schéma d'identité. De façon classique, la PNL distingue plusieurs types de recadrages :

Pour les approfondissements du recadrage, se reporter à trois livres de la bibliographie : *L'École de Palo Alto, Du désir au plaisir de changer* et *Coachez votre équipe* de Pierre Longin.

- recadrer le point de vue (montrer à l'interlocuteur qu'il y en a d'autres que le sien) ;
- recadrer le comportement (souligner l'intention positive de ce comportement) ;

- recadrer le sens (indiquer qu'il peut y avoir une autre signification, supposition et interprétation).

Offrir un recadrage au client n'est intéressant que si le nouveau cadre a plus de sens pour le client, s'il le libère d'un handicap ou s'il le trouve plus efficace. Il doit à la fois être suffisamment relié au cadre ancien pour être compréhensible, et suffisamment différent pour intéresser le client. Pour prendre un terme de PNL, le recadrage efficace est celui qui libère les ressources de la personne.

Confrontation ■

Je me suis inspiré pour écrire ce paragraphe de l'article de Laurie Weiss « Confrontation » paru dans le *Transactional Analysis Journal* de janvier 1977.

Confronter, c'est mettre le client en face de ses responsabilités lorsqu'il renâcle à atteindre ses objectifs. Mr Coach rapproche alors certains faits et relève les incohérences. Ce faisant, il engage une épreuve de force avec les démons du coaché qui peut tourner à l'escalade, c'est-à-dire qu'il faudra à Mr Coach mettre plus d'énergie que son client n'en déploie pour demeurer passif. Mr Coach peut se mettre à cette fin en saine colère, ou adopter un questionnement impitoyable. Prenons l'exemple du traitement d'un jeu psychologique de type « oui mais » dans lequel un client réfute tout ce que lui dit Mr Coach. La façon habituelle de traiter le « oui mais » consiste à dire au client « quoi que je vous propose, vous objectez. Je pense donc qu'il n'y a pas de solution », puis à attendre qu'il propose sa solution. Si cela ne suffit pas, Mr Coach peut décider au moment opportun de confronter le « oui mais » de son client en décidant d'être plus fort que son défaitisme, c'est-à-dire en ayant toujours le dernier mot au niveau des solutions, jusqu'à ce que le client soit à court d'objections. Épuisant.

Dans une confrontation, l'enjeu de Mr Coach est de mettre le client dans une position intenable : soit celui-ci se réfugie une énième fois chez ses démons (mais alors son objectif ne peut pas être atteint), soit il en sort vainqueur. Mr Coach doit cependant prévoir jusqu'où il peut aller et être prêt à une désescalade.

La confrontation est clairement interventionniste. Elle ne peut s'engager en coaching que si elle s'appuie sur un contrat relationnel clair et la volonté ferme du coach de se placer en « pouvoir pour ». Sinon, c'est de la persécution.

Explicitation

Expliciter, c'est offrir au client une interprétation de sa réalité à l'aide d'un modèle théorique. Seuls l'utilisent des coachs interventionnistes (et en premier lieu les professionnels de l'Analyse Transactionnelle qui font du partage avec le client une recommandation éthique). Expliciter suppose :

- de bien connaître le modèle ;
- d'être concis, clair et concret dans l'explicitation. Elle ne dure que quelques minutes, est correcte au niveau théorique et illustrée par un exemple ;
- de relier l'explicitation au problème soulevé par le client ;
- d'être prêt à ce que l'explicitation échoue, soit parce que le client n'aime pas les théories quelles qu'elles soient, soit parce qu'il ne fait pas le lien avec son problème. Ceci se sent très vite car le client montre alors un intérêt poli, mais c'est tout.

Une position de vie est un couple de signes + et - qui traduit la vision positive ou négative d'une personne sur elle-même, les autres et la vie. Il y en a donc quatre. La position « + + » correspond au « pouvoir pour » explicité dans ce livre. Se référer au *Pouvoir de négociateur*, de l'auteur.

Une explicitation pertinente constitue un véritable insight parce qu'elle offre au client un nouveau cadre qui donne de la signification et ouvre des options. Dans mon livre *Le Pouvoir de négociateur*, je raconte ainsi comment l'explicitation sur un coin de table du concept des positions de vie[■] de l'AT a radicalement changé ma perception des relations humaines.

L'art de l'explicitation, c'est d'éveiller l'intelligence du client sans intellectualiser.

Interprétation

Que les sérieux du coaching me pardonnent cette blague indigne de ce livre ! Le regretté San Antonio disait que les romans policiers sérieux étaient « des ouvrages plus z'huppés que les miens, mais aussi plus chiants ».

Interpréter, c'est effectuer une lecture de pensée du client. Si l'interprétation tombe juste, Ms Coach devient une demi-déesse pour le client (« comment avez-vous fait pour deviner ? » dira-t-il stupéfait). Je ne résiste pas ici à la tentation de te raconter une blague à ce sujet[■].

HUMOUR

C'est un jeune homme qui se déshabille pour prendre un bain dans une rivière et qui, en revenant vers ses habits, trouve une jolie jeune femme assise à côté. Pudique, il replonge et, ô chance ! découvre une casserole dont il se sert en guise de feuille de vigne. Abritant sa virilité, il sort et voit que la jeune fille lit le *Dictionnaire de la psychanalyse*. « Êtes-vous psychologue ? » demande-t-il à la jeune femme qui le regarde amusée. Sur sa réponse affirmative, il ajoute : « Donc, vous savez tout ce que je pense ? » « Oh non, fait la jeune femme, pas tout. Mais en ce moment, oui, je sais. Vous pensez que la casserole a un fond alors qu'elle n'en a pas. »

En revanche, si l'interprétation tombe à côté, le client pense à juste titre qu'il s'agit d'un viol de sa personnalité. Chaque fois que j'interprète, je mentionne donc en clair que je fais une hypothèse et questionne ensuite le client sur sa propre perception : « À mon avis, ce que vous dites signifie que..., etc. Mais vous, qu'en pensez-vous ? »

Permissions et protections

La permission, c'est la capacité donnée au client de faire ce qu'il a vraiment envie de faire, mais qu'il ne s'autorisait pas jusqu'alors à faire par crainte de ses démons. Permettre, c'est dire « oui, allez-y ».

La protection, ce sont les informations que donne Ms Coach à son client sur les conséquences négatives de ce qu'il projette de faire. Elle identifie et signale les dangers et le fait travailler sur les mesures préventives et curatives permettant d'éviter ces dangers. En coaching de managers et surtout de dirigeants, Ms Coach protège ainsi son client lorsqu'il lui demande d'analyser les stratégies d'acteurs, le repérage des alliances et des oppositions, la détection des jeux de pouvoir.

Permettre et protéger, c'est dire au client « oui, si ». Protection et permission sont liées et donner une permission sans l'assortir d'une protection est dangereux. Tout à la joie d'explorer des contrées nouvelles dans lesquelles il s'interdisait jusqu'alors de pénétrer, un client sous-estime les dangers de cette exploration. Si Mr Coach donne à un client une permission de prendre un nouveau chemin, celui-ci le croit en effet sur parole puisque le coach est supposé savoir du fait du transfert. Il risque d'user de cette permission dans des contextes à risque. De ce point de vue, je comprends les réticences des psycha-

nalystes à s'engager dans la voie des « permissions protections » et autres interventions directes.

Pour être efficace, une permission doit être effectuée en tenant compte du contrat de départ. Sans ce dernier, le client risque d'entrer *a posteriori* dans un jeu psychologique du type « regardez ce que vous m'avez fait faire » dans lequel il accuse son coach de lui avoir donné des conseils qui lui ont apporté finalement des ennuis.

Ce concept sera explicité dans la partie « Coaching des managers ».

Prenons un exemple avec le concept de régulation[■] et imaginons qu'un manager aille voir un jour Ms Coach vis-à-vis de laquelle il est en forte situation de dépendance psychologique. Le manager explique qu'il n'arrive pas à savoir pourquoi ses réunions sont si peu constructives, etc. Supposons que Ms Coach explique au manager le concept de régulation et l'engage à essayer. Fort de sa science toute nouvelle et de cette permission de sa coach chérie, le manager quitte cette dernière et réunit le lendemain son équipe en disant : « J'ai appris une chose géniale qui s'appelle la régulation. Nous allons donc causer de la façon dont nous travaillons en équipe. À toi Marcel, on t'écoute ! » Indéniablement et bien que la régulation soit une bonne chose en soi, Ms Coach a envoyé le manager à un échec certain.

Un client n'accepte le couple « permission-protection » que s'il a, vis-à-vis de son coach, un minimum de transfert. S'il n'estime pas son coach, s'il ne le crédite pas d'une certaine confiance, les permissions que celui-ci lui donne n'ont pas de poids, et les conseils de protection sont remisés au placard.

Rire

Le rire du pendu est celui d'une personne qui s'est mise dans l'embarras et qui en parle de façon suffisamment drôle pour que l'entourage en rie. Le coach doit considérer cette attitude comme de l'autodérision et donc ne pas en rire. « Je ne trouve pas ça drôle » est une bonne réplique.

Mon avis : une séance sans rire est une séance suspecte, à condition toutefois que ce rire ne soit pas celui du pendu[■].

Silence

Le coaching est un lieu de parole, mais aussi de silence. Un bon coaching est entrecoupé de silences qui sont autant de pauses pour intégrer ce qui a été dit, prendre le temps du recul et laisser émerger la parole. Élie Wiesel dit du silence qu'il est « non pas l'opposé de la parole, mais la profondeur de la parole ».

Quand parler et quand se taire ? Affaire d'expérience et d'intuition, mais aussi de compétence. Un coach professionnel est capable de supporter un silence prolongé de son client sans intervenir autrement qu'en montrant son écoute de façon non verbale (regard, attitude du corps). Les coachs débutants ont tendance à trop parler.

Histoires, métaphores et images

- Raconter une anecdote, une blague, ou un conte.
- Ou prendre une image.
- Ou faire une comparaison.
- Ou une métaphore, un « c'est comme si... ».

Le client doit pouvoir comprendre l'histoire avec sa raison comme avec son cœur.

Plus l'histoire est simple, mieux cela vaut.

Elle ne doit pas blesser la personne. Mieux vaut se taire que prendre le risque.

Prescription du **symptôme**

La prescription du symptôme est directement dérivée de la théorie systémique présentée au sixième fondamental. Elle a pour principe d'ordonner au client d'adopter l'attitude qu'il dit « ne pas pouvoir s'empêcher d'adopter ». Imaginons un client, responsable de recrutement dans une grande entreprise, qui parle à Mr Coach de la peur qu'il inspire à beaucoup de personnes de son entourage professionnel. Mr Coach a hésité à traiter ce cas avec les jeux psychologiques de l'AT mais, intuitivement, préfère utiliser la prescription systémique.

Il prie donc le client de choisir une personne de son entourage à qui il pense le plus objectivement possible faire peur et avec qui les choses se sont mal passées récemment. La femme à laquelle pense le client ne lui est pas reliée de façon hiérarchique, mais doit de temps en temps effectuer pour son compte une étude. C'est ce qui s'est (mal) passé récemment. Le client lui a demandé un travail, la personne s'est réfugiée dans une attitude habituelle de chien battu et n'a pas ensuite, malgré sa promesse de pure forme, effectué le travail demandé.

Mr Coach indique alors à son client, sans s'expliquer sur le pourquoi de cette demande, qu'il devra la prochaine fois faire peur consciemment à cette personne. « Une saine peur, lui dit-il. Non pas un acte cruel, mais une engueulade avec votre style et dans laquelle vous lui montrerez les conséquences de sa passivité. »

La prescription du symptôme consiste à redonner au client le pouvoir d'agir sur les lois du système, contrairement à ce qu'il dit en séance où il déclare ne rien pouvoir faire. Elle doit être faite avec deux grandes précautions :

- d'abord, vérifier que le client n'ira pas trop loin et ne mettra en danger ni l'autre ni lui-même : la prescription ne doit pas comporter d'issue tragique ;
- ensuite, savoir que le client n'entrera dans le changement 2 que s'il a vis-à-vis de son coach un transfert suffisamment fort. L'idée émise par le coach est en effet inhabituelle et apparemment illogique.

FICHES RÉCAPITULATIVES D'UN COACHING

Voici, pour clore cette deuxième partie, deux fiches récapitulatives. Commencées il y a dix ans lors de ma formation, je les ai modifiées au fil des ans en fonction de ma propre expérience. Je les feuillette de temps à autre, surtout lorsqu'un coaching me pose problème et que j'ai besoin de faire le point.

La première reprend un ensemble de questions sur le travail de coaching proprement dit.

La seconde comprend une série d'interrogations sur le principal outil de coaching que constitue la personne même du coach.

Je me sers bien sûr de ces listes pour préparer les cas difficiles que je travaille avec mon superviseur.

■ LE TRAVAIL DE COACHING

Quelle est la demande explicite du client ?
Quel est son objectif ?
Contrat d'affaires :

- Quelles sont les clauses essentielles ?
- Qui paye ?
- Quelles sont les dispositions concernant la confidentialité ?

Quel est notre contrat relationnel ?
Quel est mon diagnostic rationnel ?
Quel est mon diagnostic intuitif ?
Quelle est la zone d'intervention qui pose le plus problème ?
Quel est le niveau d'autonomie du client ?
Y a-t-il des permissions à accorder ?
Y a-t-il des protections à prescrire ?
Quel est notre niveau d'alliance ?
Quel est son transfert sur ma personne ? Comment l'utiliser ?
Quel est le sens de sa démarche de coaching ?
A-t-il une réelle volonté de changer ?
Quel est mon plan d'intervention ?
Ai-je les moyens de mon plan : temps, compétences ?
Où vaut-il mieux le rencontrer ?

■ MOI-MÊME, COACH

Ai-je suffisamment confiance en moi pour être dans ce coaching un bon professionnel ?
Est-ce que je me sens bien avec la rémunération de ce contrat ?
Ai-je suffisamment de reconnaissance par ailleurs pour ne pas avoir à en chercher auprès de mon client ?
Quel est mon cadre de référence sur sa problématique ? Est-il en accord ou non avec son propre cadre ?
Quel est mon contre-transfert sur le client ? Puis-je l'utiliser ?
Ai-je un enjeu personnel dans ce coaching ?

Passe de bonnes vacances et à bientôt.

PARTIE 3

PRATIQUE DE THÉORIES

Partie dans laquelle on glissera harmonieusement de gauche à droite de la règle du coaching en s'arrêtant plus ou moins longuement à chacun des quatre crans.

Où l'on découvrira quelques techniques, modèles, grilles, outils et concepts utilisés en coaching.

Dans laquelle Gaston Manadjere subira un marathon pédagogique et où un rapport au directeur du groupe Tchuk permettra de présenter le prodigieux schéma helvétique.

Dans laquelle, enfin, Mr et Ms Coach se rendront chez leur superviseur et évalueront leur niveau de maturité psychologique.



COACHING CENTRÉ SUR LA PERSONNE

Le seul vrai coaching ? - L'émotion d'Éric Trezemain - Recette pour vendre du coaching - Coach ou thérapeute ? - Check-list d'un coach centré sur la personne - Une panoplie - Le cas « oser ».

QUI DEMANDE UN COACHING CENTRÉ SUR LA PERSONNE ?

3 septembre

Cher François,

L'été avance doucement, entrecoupé de belles rencontres, familiales et amicales.

La dernière fois que je t'ai écrit pour t'envoyer les fondamentaux, j'avais bien sûr une idée de la suite, surtout pour le coaching des managers et des dirigeants. Mais pour le coaching centré sur la personne, j'hésitais... Jusqu'où aller ? Je me souvenais en particulier de nos discussions sur la frontière entre thérapie et coaching qui est, comme la définition de ce dernier, un thème de discussions passionnées entre les professionnels. Comment aborder le sujet sans parti pris ? Mais j'anticipe et peut-être faudrait-il d'ores et déjà te préciser ce que j'entends pas coaching centré sur la personne.

Il consiste à accompagner quelqu'un qui souhaite développer les aspects positifs de sa personnalité et, de façon plus générale, « aller là où il veut aller ». Il est très voisin du coaching de réalisation de soi made in États-Unis dont je te parlais au début de ce livre et qui est souvent assimilé à l'ensemble du coaching.

En fait, deux cas se présentent :

❶ L'initiative provient d'une entreprise. Celle-ci estime qu'une personne ne donne pas tout son potentiel et pourrait mieux mettre en œuvre ses ressources personnelles, ou que certains de ses comportements sont en dysharmonie avec le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle fait alors appel à un coach pour aider la personne à changer.

EXEMPLE

Récemment, j'ai ainsi reçu un coup de fil de la DRH d'une entreprise pharmaceutique : « J'ai un cas pour vous, m'a-t-elle dit. L'entreprise vient de

L'assessment est une évaluation professionnelle approfondie effectuée par l'entreprise.

nommer un cadre très brillant à la tête du département de biologie. Cela ne s'est pas fait sans hésitation parce que son **assessment** indique qu'il pourrait montrer des aspects rigides et aurait du mal à écouter. Ceci nous a étonnés et le patron l'a nommé tout de même, mais nous pensons qu'il

risque d'avoir des difficultés lors de sa prise de poste. Cet homme est prêt à travailler avec un coach. Pouvez-vous le recevoir ? »

❷ L'initiative vient de la personne qui veut résoudre un problème professionnel ou réussir un projet qui lui tient à cœur. Consciente que certains aspects de sa personnalité la freinent, elle demande à son entreprise les services d'un coach ou, si elle souhaite rester indépendante, cherche un coach à titre privé et le paie directement.

EXEMPLE

Ainsi cet homme qui est arrivé à mon cabinet il y a trois ans, empli de lassitude. « Je suis venu vous voir, m'avait-il dit, parce que vous êtes un professionnel de l'accompagnement, mais aussi un écrivain et un artiste. Je caresse depuis longtemps un vieux rêve : vivre de ma plume. J'aime écrire. Mais à chaque fois que j'ai voulu me lancer concrètement, j'ai échoué. J'ai 43 ans et suis au pied du mur. Aidez-moi à reprendre un bon chemin. »

Le coaching centré sur la personne ne se pratique pas seulement dans de telles interventions où il est requis en tant que tel dans le *contrat*

d'affaires. Mr Coach le rencontre aussi de façon bâtarde, sous forme d'épisodes qui surviennent sans crier gare, en séance, dans n'importe quel autre type de coaching et surtout dans le travail à droite du curseur auprès d'un manager ou d'un dirigeant.

On est là à travailler sur un problème de groupe, ou un challenge d'entreprise et tout à coup, hop ! voilà le client qui se met à parler de lui.

Ces entrées soudaines dans la zone personnelle du client relèvent la plupart du temps de vieilles blessures identitaires, personnelles ou professionnelles. Elles sont réveillées par le phénomène de transfert du client envers le coach. Mis en confiance, il commence à parler de l'intime de lui-même, de ses échecs et parfois de ses réussites, de ses difficultés et de ses espoirs. Il peut parler de son sentiment d'inadéquation, de son manque de motivation, de sa famille, de son enfance, de ses épreuves professionnelles, etc.

Que faire en tel cas ? Ne rien faire si ce n'est pas dans le contrat d'affaires ? Profiter de l'aubaine et se mettre à travailler sur la personnalité, les croyances, les modes de fonctionnement personnels en se disant qu'il y a un lien avec le problème professionnel pour lequel il nous consulte ? Ou bien laisser tomber lorsque le travail relève plutôt d'une thérapie ? Quelle est la frontière ? Avant de traiter cette question sur un plan plus général, prenons un exemple.

EXEMPLE

Éric Trezumain, consultant senior dans un cabinet informatique, a commencé un travail avec Mr Coach parce qu'il ne parvient pas à réaliser ses objectifs de chiffre d'affaires. Il déclare en outre se sentir régulièrement envahi par ses émotions au point d'en devenir inefficace en réunion et en entretien.

Au bout de quelques séances, Mr Coach le confronte sur la façon dont il sous-estime la nécessité de disposer de compétences en gestion de projet. Tout à coup le visage d'Éric Trezumain se décompose. Il se met à pleurer et parle de son frère, mort récemment. Pour une raison inconnue, la question de Mr Coach a réveillé une souffrance inattendue.

Quelle peut être alors l'attitude de ce dernier ? Faire ce qu'on appelle un travail émotionnel ? Non, si Mr Coach n'y a pas de compétences. Aller creuser ce qui s'est passé avec son frère ? Non, car l'entreprise ne paie pas Mr Coach pour résoudre les problèmes personnels d'Éric Trezumain, mais pour qu'il soit plus performant en management d'affaires. Avoir seulement quelques paroles de soutien et repartir tout de suite sur le problème professionnel ? Non, car c'est ignorer l'état présent et le retentissement du décès sur les problèmes professionnels pour lesquels M. Trezumain

vient voir Mr Coach. Je savais (Mr Coach, ce jour-là, c'était moi) ce qu'il ne fallait pas que je fasse, mais ne savais pas trop quoi faire. J'ai laissé un temps mon professionnalisme de côté en faisant ce que tout être humain peut faire à ce moment-là, écouter et respecter. Puis j'ai relié le personnel et le professionnel en l'invitant à chercher comment ne pas laisser sa souffrance l'envahir au point de perturber son activité professionnelle.

UNE FAUSSE LIMITE : LA FRONTIÈRE THÉRAPEUTIQUE

Un coach peut éluder la question en se mettant la tête dans le sable, mais à mon avis, les coachings centrés sur la personne qu'il effectue posent inévitablement la question de la frontière thérapeutique. Quelle que soit la partie de lui-même que le client aborde en séance, que le travail sur sa personne fasse ou non partie du contrat, qu'il constitue le cœur du coaching ou survienne au contraire inopinément, la question se pose : est-ce du coaching, de la thérapie ou du développement personnel ?

Tu noteras ici l'apparition d'une nouvelle expression : développement personnel. La frontière qui sépare celui-ci de la thérapie est au moins aussi difficile à cerner que celle entre thérapie et coaching. Les professionnels considèrent généralement que la thérapie traite plutôt les souffrances psychiques alors que le développement personnel s'intéresse plutôt à ce que la personne veut développer comme talents et réaliser comme projets. Mais cela se discute...

Revenons au coaching uniquement centré sur la personne. Autant te donner tout de suite mon opinion sur le sujet : j'estime qu'il ressemble énormément aux démarches de développement personnel, sur le plan de la méthode et des objectifs, et qu'il a aussi de multiples points communs avec la thérapie. Je pense qu'une frontière nette et surtout reconnue entre ces trois démarches est pratiquement impossible à établir même si – de façon générale – la majorité des professionnels considère que le domaine de la thérapie est celui du passé et du « pourquoi je suis comme ça » alors que le coaching et le développement personnel sont surtout centrés sur le « comment faire pour me sortir de mes blocages et réussir ? ».

On peut donc discuter sans fin de la frontière. Cependant, une chose est certaine : les méthodes utilisées par les professionnels de la théra-

pie et du coaching centré sur la personne sont étonnamment proches. Les cabinets de consultants ne s'y trompent pas. Imagine que tu veuilles faire des affaires et que tu aies repéré que la mode actuelle du coaching offre un bon créneau commercial. Voici une recette : prends une approche psychologique quelle qu'elle soit, classique ou non, et assaisonne-la du discours du type suivant : « En vous sentant mieux dans votre peau, vous serez plus performant. Pour cela nous tenons à votre disposition la méthode... (prière d'indiquer ici celle de ton choix : arts martiaux, art-thérapie, AT, bonding, enneagramme, feng shui, Gestalt, MBTI, PNL, Process Communication, psychanalyse, rebirth, travail hors limites, thérapie par le rire, saut à l'élastique, méditation dans le désert, etc.). » Embauche des experts de la méthode en question et baptise tes interventions du nom de coaching en la présentant aux entreprises avec un langage presque identique : « En se sentant mieux dans sa peau, votre personnel sera plus performant. Pour cela nous avons une méthode qui s'appelle, etc. » Sers chaud avec un zeste de considérations sur le management.

Je me moque et ne le devrais pas. C'est vrai que je suis irrité de voir appeler coaching tout et le reste. Mais je suis convaincu que toute approche solide de développement personnel ou de thérapie, qu'elle soit psychologique, artistique, physique, sportive, ésotérique ou spirituelle, a sa place dans les coachings centrés sur la personne à deux conditions : *que le coach maîtrise des compétences fondamentales évoquées dans la deuxième partie et qu'il maîtrise l'approche thérapeutique ou développement personnel qu'il utilise.*

Il faudrait pour établir une frontière reconnue entre le coaching centré sur la personne et une démarche de développement personnel (ou une thérapie) qu'un organisme professionnel type « conseil de l'ordre », faisant autorité, définisse cette frontière et qu'elle soit acceptée par la majorité des professionnels. Ce n'est pas le cas.

Il s'ensuit une ambiguïté dont, il faut bien l'avouer, profitent les coachs. Celui qui a des compétences de thérapeute insiste sur la ressemblance entre ce qu'il a l'habitude de faire et le coaching centré sur la personne, témoin ce confrère qui me disait un jour : « Je ne comprends toujours pas comment on peut faire du coaching sans être thérapeute ! » Celui qui n'a pas de compétences thérapeutiques joue sur la différence des mots en disant que « le coaching n'est pas de la thérapie », mais ne précise pas ou précise rarement les différences méthodologiques et pour cause : elles sont floues.

Ceci entraîne pour Mr Coach une exigence supplémentaire de professionnalisme. J'ai la même position à ce sujet que celle indiquée dans la deuxième partie pour les fondamentaux : un professionnel du

coaching est responsable des limites qu'il se fixe et doit pouvoir déontologiquement en répondre. Si Mr Coach a des compétences thérapeutiques, cette clarification lui permet d'annoncer la couleur au moment de l'élaboration du contrat relationnel. Il indique qu'il est aussi thérapeute et que le travail peut comprendre des incursions dans le domaine thérapeutique. Il vérifie que le client est d'accord. Si, par contre, Mr Coach n'a pas de compétences thérapeutiques, il doit inscrire dans sa déontologie les limites qu'il ne veut pas franchir et informer ses clients que certains problèmes qu'ils souhaiteraient aborder ne pourront pas être traités avec lui. Il conseille au besoin à ceux-ci un lieu thérapeutique où ils pourront les traiter.

Nathalie Combet-Joly.

La frontière entre coaching centré sur la personne et thérapie se situe donc dans la tête de chaque professionnel. Un coach témoigne⁵.

TÉMOIGNAGE

« Dans le cadre d'un travail sur le harcèlement moral, par exemple, j'indique à la personne le "diagnostic" de sa dimension de victime dans le cadre de cette manipulation, je lui donne les clefs du manipulateur, je l'engage à observer en temps réel ce manipulateur avec ces clefs de décodage avant de passer à la contre-offensive en fonction des objectifs qu'elle a posés : partir, négocier son départ, rester et jouer avec le manipulateur pour déjouer ses offensives de harcèlement. Je ne rentre pas dans l'analyse de ses fragilités identitaires qui laisse l'espace pour le travail de sape du manipulateur : pour moi, c'est hors de mon champ. En revanche, il peut arriver que je propose à la personne de faire un travail psychothérapeutique avec un autre professionnel psychothérapeute. C'est là que je m'arrête ».

Une frontière nette n'apparaît donc que lorsqu'une entreprise (ou un coach) la définit elle-même en refusant un type d'intervention. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise refuse telle ou telle méthode qui lui paraît trop « psy ». Mais, *a contrario*, elle pourrait aussi accepter consciemment de payer une thérapie à une personne en la nommant coaching. C'est son affaire. Du moment que le contrat est clair et que le professionnel qui effectue ce coaching thérapeutique a les compétences voulues, qu'y a-t-il à redire ?

Tu sais que je ne suis pas thérapeute. Je ne peux donc pas te parler valablement des incursions thérapeutiques que je me permettrais peut-être en coaching si je l'étais. Je peux par contre partager avec toi les limites que je me suis fixées (tableau en page suivante).

Domaine de la thérapie	Domaine du coaching en entreprise
	Analyse de la demande Contrat Diagnostic Cadre de référence Changement
Forte utilisation du transfert (dans certaines thérapies)	Conscience du transfert et franchissement d'une étape d'autonomie
Plutôt le passé	Plutôt le présent et l'avenir
La vie personnelle et familiale	La vie professionnelle
La prise de conscience par le client de la construction archaïque de la branche de droite du schéma d'identité : Masque, Crapaud et Héros de fer-blanc	Les options concrètes pour vivre en autonomie (branche de gauche). Les besoins à satisfaire
Le travail émotionnel	L'identification, l'expression et l'utilisation des émotions en situation professionnelle
L'origine des croyances	Le changement de croyances
Le projet de vie	Le projet professionnel
La sexualité	Les relations hommes - femmes dans le travail

J'ai ainsi écarté des problèmes qu'évoquaient des client(e)s au sujet de leurs enfants, leur conjoint, leur amant ou leur maîtresse, leur sexualité, ainsi que le souhait de certains de revenir à l'origine archaïque des difficultés qu'ils m'apportaient (d'enfance ou d'adolescence). Je ne refuse pas qu'ils en parlent, mais n'approfondis pas.

Mes propos pourraient te laisser croire qu'un thérapeute a un avantage professionnel certain en tant que coach, puisque sa compétence lui permet de s'affranchir du problème de frontières. C'est vrai. Mais, si son client est un manager ou dirigeant qui demande aussi une intervention à droite du curseur, le thérapeute pur va rapidement trouver ses limites car il n'a pas bien conscience du système d'entreprise et n'intègre que difficilement les contraintes culturelles ou organisationnelles de l'environnement professionnel du client.

LA BOÎTE À OUTILS DE L'ATELIER D'UN COACH (PARTIE « PERSONNALITÉS »)

Bordé par les précautions ci-dessus énoncées et muni des fondamentaux, Ms Coach peut alors avec délectation se plonger dans des coachings centrés sur la personne en utilisant les concepts, outils et méthodes d'intervention qu'elle maîtrise et qu'elle tient disponibles dans son atelier. Nous en avons évoqué quelques-uns lors du troisième fondamental consacré au diagnostic psychologique (AT, PNL, etc.). Ajoutons les multiples approches de développement personnel dont les coachs sont souvent friands. Tout est possible si le coach est compétent et que l'approche en question fait avancer le coaché vers son objectif.

Tu sais que j'utilise largement l'Analyse Transactionnelle, la Process Communication et la PNL. Je m'en suis inspiré pour établir une fiche technique qui me sert de check-list dans le cas d'un coaching centré sur la personne (je te prie de te reporter aux ouvrages spécialisés d'AT, de Process Communication ou de PNL pour les concepts que tu ne connaîtrais pas).

Diagnostic pour les coachings centrés sur la personne

- Quelle est la position de vie préférentielle du client dans son problème ?
- Quelles sont ses croyances ?
- Quel est son état désiré ?
- Quel est son type de personnalité suivant le modèle Process Communication ?
- Fait-il des méconnaissances ? à quel niveau ?
- Joue-t-il des jeux psychologiques ?
- Présente-t-il une forme de passivité ?
- De quoi doit-il faire le deuil ?
- Quelles sont ses ressources ?
- Cherche-t-il un changement ?

Quelques **interventions classiques** de coaching au niveau de la personne

Une fois le diagnostic effectué et en fonction du contrat passé avec le client, un coach peut intervenir avec ses propres méthodes dérivées la plupart du temps de celles qu'il a utilisées pour le diagnostic. Je te donne aussi la fiche d'intervention que j'utilise à cet effet :

- meilleure connaissance par le client de lui-même par l'exploration des facettes de sa personnalité (AT, Process Communication, stratégie d'apprentissage de PNL, etc.) ;
- visualisation de son état désiré ;
- conscience de son niveau préférentiel de méconnaissances ;
- changement de position de vie (en particulier lorsqu'il y a un problème de confiance en soi ou en l'autre) ;
- développement de son « économie » de signes de reconnaissance ;
- acceptation par le client de sa part d'ombre ;
- renforcement d'un élément de son identité ;
- deuil ;
- franchissement d'une étape d'autonomie ;
- développement de son Parent ;
- renforcement de son Adulte ;
- libération de son Enfant libre ;
- etc.

COACHER LA PERSONNE D'UN CLIENT

J'avais prévu en commençant ce livre, tu t'en souviens, de partager avec toi mes méthodes d'intervention. Réflexion faite, je m'en tiendrai seulement à quelques-unes. Ce n'est pas que je cherche à les garder pour moi, mais je pense que c'est à chaque coach de construire son propre atelier. Si je me lançais dans une description détaillée, je devrais adjoindre à ce livre un cours complet d'AT et de Process Communication alors que tu vas peut-être te lancer dans la PNL. Cela dépasserait le cadre que je me suis fixé et je préfère donc te renvoyer aux ouvrages ou formations spécialisées. D'ailleurs, les

outils mentionnés au chapitre 15 constituent déjà une solide panoplie. Je me contenterai donc de résumer en quelques lignes quelques procédures dont je me sers assez souvent ou dont il est fait assez largement mention dans les milieux du coaching.

Décisions

Il est impossible de proposer à un client une démarche qui l'aide à prendre la bonne décision. Ce serait contradictoire avec sa liberté et l'esprit même du coaching. Jacques-Antoine Malarewicz écrit fort justement : « Le client va vous faire croire que vous pouvez l'aider à prendre une décision. » Il émet même l'hypothèse que lorsqu'un client vient en coaching pour prendre une décision, c'est qu'il l'a déjà prise mais veut se confronter à « l'être supposé savoir » qu'est le coach. La problématique d'une personne qui hésite à prendre une décision, c'est donc la confiance en soi : la personne a du mal soit à annoncer sa décision, soit à l'assumer.

Je pense utile d'inviter aussi le client à examiner les conséquences de telle ou telle option qu'il envisage afin qu'il n'aille pas se dire après coup : « Si j'avais su... ». Je me sers à cet effet de l'examen systématique par le client de ses états du moi que tu trouveras également dans *Transactions*, le livre de Gysa Jaoui.

Démons

C'est l'exploration du « Crapaud ». J'invite le client à énoncer les jugements négatifs et péremptaires qu'il porte sur lui-même ou les autres (je fais ce travail de la façon la plus ludique possible). Il lui permet de repérer plus facilement la présence de ces « démons », en séance de coaching et dans la vie, et de leur faire échec.

Problèmes de **temps**

La façon dont un manager gère son temps constitue un précieux élément de diagnostic[■] non seulement sur le plan psychologique, mais sur la façon dont il assume ses fonctions de management ou de direction. Je l'accompagne en coaching sur son lieu de travail pendant toute une journée et observe la façon dont il choisit de faire ceci ou cela, comment il répond au téléphone et réagit en cas d'imprévu.

L'étude de son agenda et de son système de classement se révèle aussi riche d'enseignements. Je renouvelle l'opération dans les semaines qui suivent afin de vérifier les progrès avec le client.

Le lecteur intéressé pourra se reporter à l'ouvrage de l'auteur sur le sujet : *Question de temps* (InterEditions).

Orientation ou réorientation professionnelle : les étapes de Hudson

Ce type de coaching est long, voire très long (deux à trois ans). Tout dépend si le changement professionnel est un changement 1, c'est-à-dire si le client désire changer d'entreprise sans changer de métier, ou un changement 2, auquel cas la personne doit effectuer un deuil important, aller au cœur de son désir, donner ou redonner un sens à son parcours professionnel, trouver de nouvelles ressources, procéder presque inévitablement à une révision de ses croyances, etc. C'est l'un des coachings les plus complets et les plus intéressants. J'y utilise deux concepts en toile de fond : les quatre composantes de l'identité professionnelle exposées au début de notre correspondance et les étapes du changement selon le modèle d'Hudson[■] que je résume ici parce qu'il n'existe pas actuellement, à ma connaissance, d'ouvrage publié sur la question.

Tu trouveras ici une adaptation du modèle d'Hudson effectuée par Gilles Pellerin, Guy et Maryse Lapan.

ÉTAPE 1A : ÉNONCÉ

Le client, de façon encore vague et confuse, envisage un changement. Il en parle à ses proches et affine peu à peu son discours. Le coach l'accompagne en l'aidant à énoncer son projet jusqu'à ce qu'il soit intelligible par un tiers.

ÉTAPE 1B : RENCONTRES

Le client rencontre ceux et celles qui ont réalisé des changements équivalents afin de prendre conscience du chemin à parcourir. Le coach l'encourage à rencontrer de telles personnes.

ÉTAPE 1C : VÉRIFICATION

Le client clarifie les conditions de sa réussite. Il acquiert les compétences auprès des experts. Le coach reste en arrière-plan, en apportant sa confiance et sa reconnaissance.

ÉTAPE 2 : LANCEMENT

Le client entreprend concrètement son projet, se lance dans l'action. Le coach vérifie qu'il ne dévie pas de l'objectif qu'il s'est fixé et ne se sabote pas, en particulier en n'effectuant pas l'investissement nécessaire.

ÉTAPE 3 : RENTABILITÉ

Le client recueille le fruit de ses efforts et continue sur sa lancée. Le coach l'encourage à profiter du travail accompli et reste en arrière-plan. Note : l'étape 3 peut durer très longtemps, en fait aussi longtemps que le client le désire. Elle peut même se poursuivre tant que son projet conserve du sens pour lui.

ÉTAPE 4 : RUPTURE PSYCHOLOGIQUE

Le projet du client s'arrête, soit pour des raisons externes, soit parce que sa motivation disparaît. Le coach donne de la reconnaissance inconditionnelle au client.

ÉTAPE 5 : DEUIL

Cette phase est d'autant plus difficile à vivre que le projet a été réussi sur une longue période. Le client s'était peut-être imaginé que sa motivation ancienne, si forte et fructueuse, durerait éternellement. Il doit effectuer un deuil, faire face aux tentations de revenir à l'ancienne situation. Le coach l'accompagne dans sa gestion du deuil et la perte de ses illusions.

ÉTAPE 6 : BILAN

Le client fait le point de tout ce qu'il a acquis au cours du projet, la façon dont il a changé durant cette période. Le coach l'aide à objectiver ce bilan.

ÉTAPE 7 : APPROPRIATION ET NOUVEAU PROJET

La septième étape est une bifurcation. Le client peut débiter un nouveau projet du même type que l'ancien (changement 1) en prenant conscience du surcroît de potentiel que cela lui a donné. Le coach aide alors le client à s'approprier son bilan, à mettre en œuvre sa créativité et à vérifier quel sens il donne à un nouveau projet du même type.

ÉTAPE 8 : MATURATION

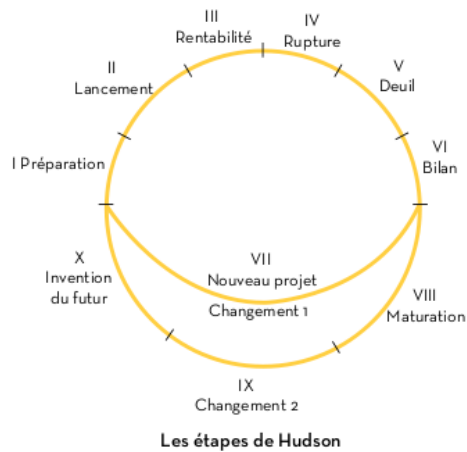
Le client s'engage sur un changement 2. Il constate qu'il y a un décalage entre les aspirations d'une nouvelle identité interne et le système dans lequel il a vécu aux précédentes étapes. Le coach l'invite à s'occuper de lui et à s'ouvrir l'esprit.

ÉTAPE 9 : CHANGEMENT 2

Le client change son cadre de référence et remet en cause l'une de ses valeurs essentielles, quelque chose qui jusqu'à présent soutenait sa vie et lui donnait du sens. Cette étape demande souvent du temps, autant qu'il en faut pour trouver un nouvel environnement dans lequel le changement puisse s'épanouir. Il est très difficile pour le client qui, tel Indiana Jones dans le film *La Dernière Croisade*, doit faire un saut en avant dans l'inconnu et brûler ses vaisseaux. Le coach l'aide à mieux cerner quel est son changement profond et à discerner les implications concrètes qui peuvent aller, dans le cas d'un travail en entreprise, jusqu'à quitter cette dernière.

ÉTAPE 10 : INVENTER LE FUTUR

Le client déploie une énergie qu'il n'avait pas imaginée et est prêt à entamer un nouveau cycle à l'étape 1, différent de ses anciens projets. Le coach l'invite à exploiter au maximum ses possibilités.



Sens et cohérence : les niveaux de Dilts

Beaucoup de coachs utilisent la procédure de travail fondée sur les niveaux logiques de Robert Dilts : le contexte, le comportement, les capacités, les croyances et valeurs, l'identité et la mission. Je les ai illustrés par une histoire.

HISTOIRE

Contexte : Il était une fois une pauvre jeune fille dont la mère était morte très jeune. Son père s'était remarié et sa nouvelle femme avait eu deux filles. La belle-mère détestait la jeune fille du premier lit et lui faisait faire toutes sortes de travaux ménagers, en particulier le balayage de l'âtre. C'est pourquoi on l'avait appelée Cendrillon. Cendrillon était obéissante (comportements), mais malheureuse. Bien que son travail fût fait à la perfection et qu'elle y employât toute son intelligence (capacités), elle se faisait rabrouer sans raison par sa belle-mère et ses sœurs. Mais elle persévérerait, car elle espérait qu'un jour sa marraine viendrait la secourir (croyance). Elle se marierait alors avec un prince et deviendrait une reine de haut rang (identité). Son histoire pourrait alors enchanter des générations de petits enfants (mission).

Les coachs qui utilisent la procédure de Dilts (dont on peut rapprocher d'ailleurs les niveaux de ceux de la pyramide de Maslow) accompagnent en général leur action en demandant au client de se déplacer physiquement le long d'un chemin jalonné de traits ou de cartons sur lesquels sont inscrits les six niveaux logiques. Le client part du contexte et fait un pas pour atteindre successivement chaque niveau jusqu'à la mission. Puis le coach lui demande de revenir à tel ou tel niveau de telle façon que l'ensemble présente en final une cohérence interne. Pierre Longin écrit dans l'ouvrage auquel tu peux te référer¹ : « Selon Dilts, plus une conduite se situe à un niveau inférieur, plus elle est facile à modifier. En revanche, plus elle se situe à un niveau élevé, plus elle donne lieu à des résistances au changement, parce que soumise à des niveaux de plus en plus inconscients. »

Coachez votre équipe.
Voir la bibliographie.

UN EXEMPLE DE COACHING DE PERSONNALITÉS

Pour clore ce chapitre, voici un cas de coaching centré sur la personne.

HISTOIRE

Pour sa neuvième séance, la cliente arriva toute pimpante et habillée de neuf. Comme Mr Coach lui en faisait la remarque, elle dit : « C'est mieux qu'autrefois, n'est-ce pas ? » Puis elle se mit à raconter une anecdote de son enfance. Mr Coach écouta, mais sans poser de questions spécifiques. Il revint au contrat de coaching qui portait sur la confiance en soi.

« J'ai donc compris récemment, ajouta la cliente, pourquoi je me sens si mal à l'aise dans l'entreprise où je travaille. C'est la même situation que celle que j'ai vécue étant petite. Je n'ose pas assez, de peur de me faire jalouser.

– Et c'est là-dessus, dit Mr Coach, que vous voudriez travailler aujourd'hui ?

– Oui. Parce que, si j'ai compris ce qui s'était passé autrefois, ne plus revivre la même chose aujourd'hui est une autre paire de manches. Pouvez-vous m'aider à oser ?

– Allons-y », dit Mr Coach.

La séance était importante et il se concentra.

« Imaginons, lui dit Mr Coach, que je sois une sorte d'enchanteur et que, maintenant, cette baguette magique ait le pouvoir de vous faire changer concrètement. Qu'est-ce qu'elle vous accorderait ? »

Elle réfléchit un peu, puis dit :

« Oser faire ce que je n'ose pas faire.

– Faisons un exercice, lui dit Mr Coach en lui tendant une feuille de papier. Vous allez écrire sur cette feuille sept situations concrètes dans lesquelles vous aurez à oser. Elles peuvent être petites ou grandes, peu importe. L'essentiel est que vous ayez peur d'y aller. Je voudrais que vous remplaciez votre peur irraisonnée actuelle par la peur délicieuse de l'enfant qui se dit "pas cap ?". »

Elle écrivit et demanda :

« Professionnel ou personnel ?

– Les deux. »

Mr Coach avait répondu du tac au tac. Au bout de cinq décisions, la cliente cala. Il l'invita à en trouver une sixième. « Mettre de l'art dans mes interventions, dit-elle. C'est un peu vague, mais je vois ce dont il s'agit. »

Elle lut sa liste.

« La première audace, dit-elle, serait de rendre visite au patron de mon ancienne entreprise.

– Que risquez-vous ?

– Rien.

– Eh bien, pourquoi n'y allez-vous pas demain ? »

La cliente se mit à rire et continua :

« Vous allez trouver ça idiot, mais la deuxième audace serait de m'acheter des pulls moulants.

– Vous allez avoir des admirateurs, admit Mr Coach. Et ensuite ?

– Changer de professeur de dessin. J'ai appris ce que j'avais à apprendre, mais je veux voler plus haut.

– Bien, dit Mr Coach.

– Et puis me fixer des objectifs.

– Comment allez-vous vous y prendre ?

– En les écrivant. »

Mr Coach et sa cliente discutèrent un moment afin de préciser ce que l'un et l'autre entendaient par « objectifs ». Pour elle, faire une liste de tâches n'était pas un objectif en soi. Par contre, décider de faire la démarche auprès de son professeur de dessin en était un.

« Je ne vais pas me battre sur les mots, lui dit Mr Coach. Mais je vous fais remarquer que, selon votre logique, décider de se fixer des objectifs est déjà un objectif. Je vous donne donc un devoir à la maison : établir d'ici la

prochaine séance des listes d'objectifs en vérifiant leur réalisme. Atteindre ces objectifs sera l'étape suivante.

- Oui, confirma-t-elle. C'est déjà savoir ce que je veux qui est important. Parce qu'une fois que je suis partie de chez vous... »

Mr Coach n'insista pas et demanda : "Et enfin ?"

- Visiter des nouveaux endroits, un par semaine. »

Elle avait l'air ravi d'une gamine qui s'apprête à désobéir.

« Bien, dit Mr Coach. Maintenant, vérifions votre détermination. Vous avez cinq minutes pour oser ici tout ce que vous voulez, sauf casser quelque chose ou me faire violence, bien sûr. »

Elle réfléchit et dit : « Il faut d'abord que je me lève. »

Elle se leva, fit quelques pas et déclara : « Je vais m'asseoir sur la chaise devant votre ordinateur. »

Mr Coach attendit pour voir si elle demandait un acquiescement ou si elle le ferait d'elle-même. Elle s'assit sans le regarder. Ouf.

« Ensuite, dit-elle, je voudrais que vous m'expliquiez pourquoi vous avez cette sculpture chez vous. »

Elle désignait une femme-oiseau en terre cuite.

Mr Coach lui expliqua comment le sculpteur avait procédé, et la raison pour laquelle elle se trouvait maintenant chez lui.

« Et maintenant, dit-elle, je vais allumer la télé ! »

Hélas, celle-ci n'était pas raccordée à l'antenne ! Mr Coach et sa cliente rirent de bon cœur.

« Je voudrais, lui dit Mr Coach, que ce printemps soit pour vous celui de toutes les découvertes. »

Et il clôtura la séance.

Amicalement, ton vieux frère.

■ INVITATIONS – RECOMMANDATIONS – QUESTIONS

Coachs débutants

Plutôt que de chercher la limite théorique entre coaching et thérapie, soyez clair avec ce que vous vous interdisez vous-même comme interventions.

Dans le cas de coaching présenté ci-dessus, repérer l'usage des sept fondamentaux, des zones d'intervention, des permissions et protections et des changements.

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach ce qu'il ferait pour aider un client à reprendre confiance en lui.

Questions aux coachs confirmés

Avez-vous une liste de confrères thérapeutes à qui adresser un client ?

Y avez-vous souvent recours ?



COACHING CENTRÉ SUR LA RELATION

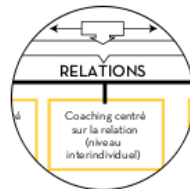
Le second cran - La corde - Check-list du coach centré sur la relation - Marions les types de personnalité - Le triangle infernal - L'ingénieur faisait pousser des boutons.

SPÉCIFICITÉ DU COACHING CENTRÉ SUR LA RELATION

15 septembre

Bien cher François,

En t'adressant ce chapitre, j'ai un affreux doute : cela valait-il vraiment la peine que je crée sur la règle du coaching un cran particulier pour les relations ?



Après tout, rares sont les contrats d'affaires dans lesquels une entreprise paie un coaching à Monsieur X dans l'unique but de résoudre son problème relationnel avec Monsieur Y. Bien sûr, si Monsieur X a des problèmes relationnels avec tout le monde, alors là, oui, l'entreprise peut envisager un coaching car elle considère à tort ou à raison que le problème vient uniquement de Monsieur X. Mais on revient alors à un coaching centré sur sa personne. Je me suis donc vu tout à coup abandonner l'image de la règle du coaching, contraint de réécrire mon livre, et ai eu froid dans le dos.

Je l'aurais fait par honnêteté intellectuelle, mais cela n'a pas été nécessaire car, réflexion faite, je n'ai jamais vu de coaching dans lequel tôt ou tard un client ne faisait pas part de difficultés relationnelles avec une tierce personne. C'est le cas dans le coaching centré sur la personne, lorsque celle-ci rencontre des adversaires ou a besoin d'alliés pour résoudre ses problèmes ou mener ses projets. C'est toujours le cas dans le coaching de manager, dès que celui-ci fait état de problèmes relationnels avec une personne de son équipe ou de son entourage. C'est presque toujours le cas dans le coaching de dirigeants qui doivent gérer non seulement l'entité « groupe » que constitue leur comité de direction, mais les relations avec de multiples interlocuteurs.

Objection ! pourrais-tu logiquement me dire : Mr Coach, dans son travail avec Monsieur X qui est son client, n'a pas à se préoccuper de Monsieur Y dont il nous parle. Tout se ramène à Monsieur X et à un coaching centré sur la personne.

Vrai et faux. Dans le problème relationnel dont nous parle Monsieur X en coaching, il y a trois composantes distinctes :

- Monsieur X ;
- Monsieur Y ;
- la relation de Monsieur X et de Monsieur Y.

Monsieur X. peut se sentir très bien en temps normal, être performant, etc., de même que Monsieur Y. Mais par une étrange alchimie, les interactions de Monsieur X et de Monsieur Y peuvent poser problème à l'un ou l'autre, ou aux deux. Dès lors, le travail en coaching présente trois aspects :

- Monsieur X peut travailler sur les retentissements qu'a sur lui-même sa relation difficile avec Monsieur Y. Mr Coach déplace alors le curseur d'un cran à gauche, vers un coaching centré sur la personne ;
- Monsieur X peut travailler sur ses interactions avec Monsieur Y, ce qui fait l'objet du présent chapitre ;

- en revanche, il est impossible, inutile et dispendieux de travailler sur Monsieur Y. C'est souvent pourtant ce que voudrait faire Monsieur X.

Une relation est en effet semblable à une corde de montagne qui relie deux personnes. Chacun y est attaché, continue à exister de son côté, à sentir et penser selon sa personnalité propre, etc. Mais la corde est un élément à part qui a son existence propre. Elle peut être solide ou pourrie, tendue ou flottante, indépendamment de l'état général de Monsieur X et Monsieur Y.

Peux-tu reprendre, je te prie, la description de la systémique faite dans le troisième et le sixième fondamental ? Rappelle-toi que cette approche a poussé à l'extrême ce point de vue relationnel puisqu'elle se désintéresse des retentissements de la relation sur l'un ou l'autre des protagonistes. Seul compte le système. Si Monsieur X ou Monsieur Y ont des problèmes personnels du fait de leurs interactions, dit la systémique, c'est uniquement ces dernières qu'il faut considérer et changer.

Que l'on soit ou non d'accord avec eux, un coach professionnel qui veut aider un client à résoudre un problème relationnel doit avoir dans sa trousse à outils de quoi travailler, c'est-à-dire disposer de compétences en processus relationnels.

Avec le coaching centré sur la relation, nous glissons d'un cran vers la droite du curseur et le coaching ne sera plus désormais de même nature. Ce sera un coaching non plus centré sur le client, mais sur les interactions du client avec son environnement. Comme il le fera encore davantage lorsqu'il accompagnera un manager ou un dirigeant dans l'exercice de son métier, Mr Coach doit disposer de compétences spécifiques complémentaires. Dans ce chapitre, nous allons voir comment un coach peut aider son client d'une part à mieux comprendre ce qui se joue entre lui et un tiers et, de l'autre, à trouver des options pour résoudre la difficulté relationnelle.

L'ATELIER RELATIONNEL D'UN COACH

Comme au chapitre précédent, je te joins deux check-lists pour le coaching centré sur la relation en t'invitant à te reporter, pour les concepts d'AT, de Process Communication ou de systémique, aux ouvrages spécialisés.

C'est le coin « relationnel » de l'atelier du coach, celui où il range ses outils et manuels pour ce type de coaching.

Diagnostic de relations

- Quelle est la difficulté relationnelle évoquée par le client ? Avec qui l'a-t-il ?
- Quelles sont les conséquences concrètes de cette difficulté ?
- Comment, aux dires de mon client, le tiers voit-il celui-ci ?
- Que sont-ils officiellement chargés de faire ensemble ?
- Quelle est, selon ce que m'en dit mon client, la personnalité du tiers ?
- Le type de personnalité de mon client s'accorde-t-il avec celui du tiers ?
- Quels sont les signes de reconnaissance qu'ils s'échangent ?
- Quelle est la position de vie de mon client vis-à-vis du tiers ?
- Qui a la position haute ? la position basse ? Sont-ils figés dans ces positions ? Sont-ils en symbiose ? Sont-ils en jeu de pouvoir ?
- Le client et l'autre sont-ils engagés dans un jeu psychologique ?
- Comment ce jeu peut-il évoluer ?
- Manipule-t-il le tiers ou se fait-il manipuler par lui ?

Options

Selon les cas, inviter le client à :

- adopter un processus relationnel adapté à la personnalité du tiers ;
- changer son économie de signes de reconnaissance avec le tiers ;
- sortir du triangle dramatique : ni Persécuteur, ni Victime, ni Sauveteur ;
- distinguer le travail proprement dit avec le tiers, et les aspects relationnels ;
- avancer d'un degré dans l'autonomie par rapport au tiers ;
- prendre de la distance relationnelle à l'égard du tiers (si toutes les options de coopération ont été raisonnablement essayées et ont échoué) ;
- intervenir de façon directive (recours à la systémique).

COACHER SUR LES RELATIONS

Le coach a deux grandes façons d'intervenir au niveau des relations du client : soit de façon directe en agissant sur son système relationnel, soit en priant le client de se mettre en position « méta » et de procéder lui-même au changement relationnel.

Agir directement sur la relation

Si tu te places dans un cadre de pensée systémique tel que décrit au sixième fondamental, nous pouvons nous mettre dans la peau d'un coach qui fait référence au principe ericksonien et intervenir de façon directive en ordonnant au client d'adopter une nouvelle loi pour le système relationnel qu'il entretient avec le tiers. Prenons par exemple le cas d'un client salarié qui nous consulte parce qu'il ne se sent pas suffisamment reconnu du patron de son patron (N + 2). Il a beau effectuer un travail très correct, se montrer courtois avec lui durant les réunions et tenter d'accrocher son attention, rien n'y fait : l'autre se contente de paroles brèves et banales, ne remercie jamais pour le travail effectué et semble considérer que son collaborateur est un pur objet de production. Écoutant cette histoire, le coach prescrit alors au client de se montrer lui aussi indifférent à la personne de son N + 2 tout en continuant, bien sûr, à travailler correctement. Le client objecte : « Mais nous allons nous regarder en chiens de faïence ! », ce à quoi le coach lui rétorque que, de toute façon, il ne perd rien à essayer puisque le N + 2 ne s'intéresse pas à lui et qu'il ne risquera rien puisqu'il continue à faire son travail. Quinze jours plus tard, le client revient et dit : « C'est incroyable, mon patron m'a enfin parlé à la dernière réunion. Il m'a demandé si je me plaisais dans son service. J'ai répondu que oui, sans plus, mais il a insisté et nous avons eu un bon échange. »

Faire **intervenir** le client

© Groupe Eyrolles

La seconde option est de sortir du cadre systémique et de parier sur la capacité « méta » du client, c'est-à-dire l'inviter à un regard triple et concomitant sur lui-même, le tiers et leur relation. Par référence

à l'approche cartésienne, le coach invite alors le client à adopter un processus relationnel positif à l'aide d'une méthode de communication qu'il pense adaptée compte tenu du contexte. Prenons deux de ces méthodes que j'utilise assez fréquemment : les processus relationnels de la Process Communication et les jeux psychologiques de l'AT.

■ Processus relationnels de la Process Communication

Tu connais déjà cette approche puisqu'elle figure parmi les théories de la personnalité décrites au troisième fondamental. Son mérite est de combiner efficacement les dynamiques psychologiques personnelles de Monsieur X et de Monsieur Y avec le processus relationnel qui s'établit entre eux.

Certains types de personnalité requièrent plus ou moins d'énergie pour bien communiquer avec tel ou tel autre. Prenons par exemple un client de type Rebelle qui est en temps normal spontané, ludique et créatif. Dans son bureau se trouve un collègue de type Persévérant qui présente en temps normal des points forts de dévouement, ténacité et conscience professionnelle. Lorsqu'une difficulté surgit, qu'elle vienne du contexte professionnel ou parce que l'un ou l'autre sont ce jour-là mal lunés, le Rebelle et son collègue Persévérant « s'accrochent » et entrent dans une spirale relationnelle négative. Le Persévérant commence par se montrer plus exigeant qu'il ne faudrait, ce qui entraîne chez le Rebelle un comportement exagérément besogneux accompagné d'un sentiment de pénibilité du travail. Cette attitude est perçue par le collègue Persévérant comme de la mauvaise volonté, ce qui entraîne une rigidification d'attitude. Il se met alors à brandir ses convictions en sermonnant le Rebelle qui réagit en se cabrant avec vigueur. L'affrontement est violent, et laisse en final chacun des deux protagonistes sur un sentiment d'échec. Le Persévérant fulmine de ne pas avoir su imposer ses convictions et le Rebelle effectue un bras d'honneur réel ou symbolique et assure à l'autre « qu'il ne l'emportera pas au paradis ».

Le coach, s'il a une bonne connaissance pratique et théorique du modèle et peut porter un diagnostic fiable sur les personnalités des acteurs de ce petit drame, peut alors inviter le Rebelle à aborder son collègue avec un autre processus. Il peut lui demander d'utiliser l'un des quatre canaux de communication (en l'occurrence, ce serait ici l'interrogatif), ou surtout de manifester à l'égard de son collègue beaucoup de respect, en particulier pour les opinions qu'il professe (satisfaction des besoins psychologiques du Persévérant).

Les jeux psychologiques

Lorsque le client apporte en coaching une difficulté relationnelle plus compliquée ou plus dure, j'ai recours au modèle des jeux psychologiques de l'AT[®]. Ce sont des séquences relationnelles entre deux ou plusieurs personnes qui se terminent mal pour au moins l'un des protagonistes. Largement inconscient, un jeu psychologique comporte une « accroche », verbale ou non, lancée par un joueur initiateur. Le second joueur est touché par l'accroche dans l'un de ses points faibles et répond. Dès lors, le jeu est engagé et il s'ensuit des échanges apparemment logiques, mais qui n'ont en fait d'autre but au niveau psychologique que d'amener les participants à un propos excessif ou déplacé qui laisse l'autre stupéfait. Le jeu se termine lorsque les participants portent un jugement de valeur intrinsèque sur eux-mêmes ou l'autre avec une ritournelle du genre « c'est toujours pareil... ». Si tu reprends le schéma d'identité psychologique du troisième fondamental, un jeu représente une tentative de satisfaire les besoins archaïques du « Prince ». Cet essai, toujours avorté, conduit à l'issue du jeu à un renforcement du « Crapaud » dont les croyances fondamentales sur lui-même, les autres ou le monde se confirment une fois de plus.

L'auteur a approfondi les processus des jeux psychologiques dans *Le Pouvoir de négocier*. Voir aussi la partie 4, à la fin du chapitre 22.

EXEMPLE

Imagine qu'un cadre supérieur bardé de diplômes indique à Ms Coach qu'il n'y arrive pas avec l'un des ingénieurs de son équipe qui lui fait régulièrement « pousser des boutons ». « C'est toujours la même chose, dit le client à Ms Coach, il se met dans l'encadrement de ma porte et attend que je lui dise d'entrer avec un air de chien battu. Cette attitude à elle seule me porte sur les nerfs. Quand je finis par lui dire d'entrer, il me présente un problème mal ficelé dont il devrait trouver la solution tout seul compte tenu de son niveau et de son expérience. Je lui pose des questions, puis deviens de plus en plus cassant. À la fin, j'explose en lui demandant sèchement de revoir sa copie. Il repart déconfit tandis que je me dis à son sujet "quel âne !" Peut-être devrais-je être plus patient, mais je ne supporte pas les mollassons qui manquent d'initiative. »

Comment utiliser le concept de jeu psychologique en coaching ? Tout d'abord, il faut savoir que le client, lorsqu'il nous parle d'un jeu psychologique, se présente généralement en Victime, même s'il a fini le jeu en Persécuteur. Dans le cas du manager ci-dessus, il arriverait en coaching en pensant trouver un écho favorable à sa plainte : « Mon collaborateur est vraiment horripilant, n'est-ce pas, Ms Coach ? » D'où

l'importance pour celle-ci d'être consciente du processus parallèle décrit au cinquième fondamental.

Se reporter au manuel d'Analyse Transactionnelle indiqué en bibliographie ou au *Pouvoir de négocier*, de l'auteur.

Les tactiques de coaching pour traiter le jeu psychologique dépendent du niveau d'alliance entre le coach et son client. La plupart du temps, je préfère « plaindre » d'abord un peu le client, c'est-à-dire entrer dans son jeu. En revanche, lorsque la confiance est installée, je peux lui faire prendre conscience de la part qu'il prend lui-même dans ce mauvais processus relationnel et l'inviter à explorer les options qui lui sont offertes⁹.

Autres méthodes

La Process Communication et la théorie des jeux psychologiques ne sont évidemment pas les seules méthodes qu'il est possible d'utiliser en coaching centré sur les relations. À des degrés divers, beaucoup d'autres approches offrent leur propre vision des relations saines et de la façon d'y parvenir. Un point leur est commun : l'acceptation de l'autre « tel qu'il est », avec ses propres caractéristiques.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Coachs débutants

Se former à la théorie et au maniement des jeux psychologiques.

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach comment il procède pour aider un client à résoudre un conflit relationnel.

Question aux coachs confirmés

Vous est-il arrivé qu'un client vous dise après coup que non seulement son problème relationnel avait été traité, mais aussi par ricochet que le tiers avait lui-même changé ?

Avertissement au lecteur

Le métier des managers et des dirigeants comprend quatre grandes composantes :

1. une composante professionnelle qui correspond à leur domaine d'expertise : technique, financière, administrative, etc. Nous considérons que la professionnalisation dans ces domaines ne relève pas du coaching, mais d'autres démarches comme la formation, le tutorat, etc. ;
 2. une composante relationnelle pour les interactions entre eux et leurs collaborateurs, collègues, etc. ;
 3. une composante d'animation de groupes qui correspond à ce qu'on entend usuellement par « management d'équipe » ;
 4. une composante de direction stratégique.
-

Les deux chapitres qui suivent traitent uniquement des deux dernières composantes : management et direction stratégique.



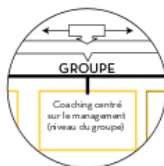
COACHING DE MANAGERS

Pharmacop – Il se passe de drôles de choses au niveau d'un groupe – Qu'est-ce qu'un groupe ? – Vous avez dit « cohésion ? »
– Encore une pyramide ! – La matinée d'Achille Manadjeure –
Processus de groupe – Le coaching de managers.

4 octobre

Cher François,

Avec le coaching centré sur le management, nous glissons à nouveau d'un cran vers la droite de la règle du coaching et passons des individus au groupe.



C'est principalement sur ce troisième cran que beaucoup de coaches travaillent pour les entreprises, car ce type de coaching est très demandé. Face à des choix économiques qui conduisent celles-ci à ne proposer un coaching qu'à certains, elles privilégient les managers.

Elles attendent alors du coach qu'il aide ces cadres à être plus performants dans leur rôle de responsable d'équipe.

Débutons par une histoire.

PANIQUE AU LABORATOIRE

HISTOIRE

Ce matin-là, Ms Coach jugea qu'il était temps qu'elle s'attelle à la rédaction de la proposition Pharmacop. Elle avait, en effet, la semaine précédente, reçu un appel d'offres de coaching émanant de cette grande entreprise pharmaceutique pour laquelle elle travaillait depuis quelque temps.

Elle lut le cahier des charges. La direction générale de Pharmacop avait décidé de changer le mode de fonctionnement des laboratoires régionaux et avait créé dans chacun d'eux, six mois auparavant, un département Affaires chargé de la commercialisation et du suivi des prestations du département Technique qui, jusqu'alors, s'occupait de tout.

Ms Coach poursuivit la lecture et apprit que la mise en place de la nouvelle organisation au laboratoire de Villers-Cotterêts se passait mal. Le département Technique se sentait dépossédé et refusait de coopérer avec la nouvelle entité Affaires. Six mois après la création de celle-ci, c'était un échec. L'appel d'offres demandait un coaching pour le chef du département Affaires et n'en disait guère plus, sans doute pour éviter les rumeurs qui auraient pu se répandre si l'appel d'offres était tombé sous des yeux médisants.

Ms Coach prit son téléphone et appela la correspondante de la DRH dont le nom était mentionné dans l'appel d'offres.

« Le chef du département affaires s'appelle François-Xavier, lui dit celle-ci. C'est un ancien ingénieur du département technique qui est maintenant dirigé par l'un de ses anciens collègues, lui aussi promu. Les deux se retrouvent donc un cran hiérarchique plus haut. Ils ont des intérêts de service très différents et, comme le patron du technique a une forte personnalité, François-Xavier a de grosses difficultés. Il n'est pas arrivé à créer ses marques vis-à-vis de l'externe, ni à créer son équipe.

- Comment réagit le patron de Villers-Cotterêts ? demanda Ms Coach.

- C'est un bon stratège, mais ne comptez pas trop sur lui, il a des soucis d'un autre ordre. J'en suis désolée, pour vous, mais c'est ainsi.

Ms Coach écoutait la DRH tout en prenant quelques notes. Elle n'aimait pas ce genre de situation car le niveau auquel on lui demandait d'intervenir ne lui semblait pas être le bon. À son avis, le problème se situait plus chez le patron du laboratoire que chez ses chefs de départements. Ms Coach le dit à son interlocutrice qui suggéra :

« Peut-être pourriez-vous aussi contribuer à une prise de conscience au niveau de la direction ? »

Elles discutèrent un moment de la possibilité de modifier l'appel d'offres, puis Ms Coach demanda :

- Comment cela se passe-t-il au département Affaires ?

– Mal. François-Xavier ne s'affirme pas en tant que chef. Il est très attentif aux gens de son département, s'occupe avec minutie de l'aménagement de ses locaux. Mais il ne prend pas assez de recul. Côté fixation d'objectifs, hum... C'est un homme attachant, mais ses dix collaborateurs commencent à ruer dans les brancards et médisent sur son compte dans tout le laboratoire. Je dois vous le dire : j'ai baptisé cette intervention "coaching", mais en fait c'est peut-être à une cohésion d'équipe qu'il faut songer, ou aux deux... Je vous fais confiance. Proposez-nous quelque chose.

– Je vais voir...

– Encore un mot sur François-Xavier, avait-elle conclu. L'une des personnes du département Affaires m'a fait part de ses difficultés avec son chef. Je lui ai dit : "Tu connais la méthode PCM et sais que ton chef est un empathique. Parle-lui gentiment, tu verras bien." Eh bien, c'est ce qu'elle a fait et ça a marché un moment ! "Mais, a-t-elle ajouté, c'est tout de même un comble que ce soit à moi de m'occuper de mon chef." Pourtant, j'en suis convaincue : même si toutes les personnes du département de François-Xavier devenaient des professionnels de la communication interpersonnelle, l'équipe n'aurait pas pour autant résolu ses vrais problèmes. Perplexe, Ms Coach reposa le téléphone. Comment se saisir d'une situation aussi complexe ? Apparemment, un coaching centré sur la personne de François-Xavier s'avérerait nécessaire. Si le diagnostic de la DRH était exact, le chef de département Affaires était en effet selon le modèle Process Communication de tendance empathique. Chaleureux, sensible, compatissant, ce type de personnalité a tendance à se laisser envahir par les autres pour ne pas leur déplaire, ce qui pose de sérieux problèmes pour une création de poste en milieu hostile. « Si je proposais un coaching de personnalité, se dit Ms Coach, une stratégie serait d'aider François-Xavier à développer sa pensée logique et à mieux négocier son territoire. »

Serait-ce suffisant ? Comme sa correspondante de la DRH, elle en doutait. François-Xavier avait sans doute aussi besoin d'un coaching de manager, car son département était le siège d'un processus de groupe négatif qu'il semblait mal percevoir. Tout en rédigeant sa proposition, Ms Coach poursuivait sa réflexion. L'enjeu de François-Xavier n'était pas seulement d'affronter ses démons personnels qui s'en donnaient vraisemblablement à cœur joie dans cette situation stressante (niveau du coaching de personnalité). Ce n'était pas seulement de changer ses façons de communiquer avec ses collaborateurs (niveau du coaching de relations). C'était aussi d'analyser, avec l'aide qu'elle allait lui proposer, la dynamique de son équipe afin qu'il puisse intervenir au niveau du groupe.

Ce n'était pas seulement la personne du manager qui avait des difficultés, mais son équipe en tant qu'équipe. Même si François-Xavier avait été un homme sans problème personnel, il aurait dû tout de même faire face au réel challenge de management que posait un tel contexte. Oui : il n'y avait

pas seulement dans ce département un malaise des personnes, mais un malaise du groupe en tant que tel. Et ce n'était pas un coaching centré sur la relation entre François-Xavier et ses collaborateurs qui allait à lui seul résoudre ce problème ! « Tout va de travers », songea Ms Coach en passant mentalement en revue les cinq piliers constitutifs d'un groupe. La mission du département était clairement indiquée dans le cahier des charges, mais les objectifs étaient vraisemblablement mal définis. Côté règles de fonctionnement, il ne semblait pas y en avoir, en particulier, de régulation de groupe. Le relationnel entre les membres tournait au vinaigre et le leadership était quotidiennement mis à mal.

CONSULTANT OU COACH ?

C'est alors qu'un affreux doute saisit Ms Coach. Faisait-elle encore son métier de coach ou bien, dans l'intervention dans laquelle elle se préparait à s'engager, exerçait-elle simplement une fonction de conseil en management ? Quelle était finalement la différence entre coaching et conseil ? Elle se remémora alors le sage avis donné par un collègue : un consultant en management ne fait qu'apporter une solution alors qu'un coach de managers fait émerger la solution du client en tenant compte de la personnalité de celui-ci. Mais les deux ont des méthodes en commun. « C'est cela qui différencie les deux métiers, lui avait dit son collègue. Tu as des compétences dans la partie gauche de la règle du coaching et dans la partie droite. Tu entres aussi dans le métier de ton client : le management ! Les deux, ma chère, les deux ! »

Et puis, se dit Ms Coach *in petto*, « je m'en moque après tout de savoir si c'est du coaching ou pas. L'essentiel est que cette équipe devienne une réelle équipe ».

Le « conseil »	Le coach
Passe un contrat	
Effectue seulement un diagnostic technique ou organisationnel	Effectue un diagnostic psychologique ou psychosociologique
Indique sa solution	Fait émerger la solution du client
Prend en compte le problème professionnel du client	Prend en compte la personnalité du client
Répond à la demande du client	Analyse la demande du client
S'en tient au « contenu »	Prend en compte le contenu, le processus et le sens
S'en tient aux problèmes professionnels	Traite surtout la partie des problèmes professionnels liée à la personne du client

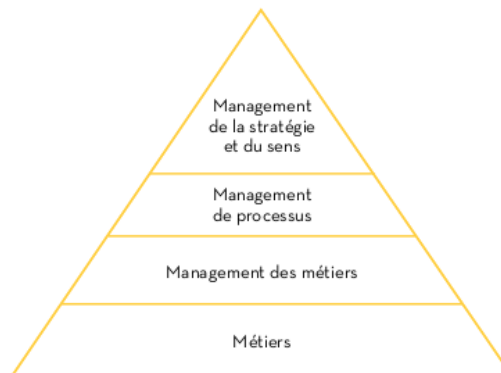
Apporte son cadre	Effectue des va-et-vient entre son cadre et celui du client
A une autorité due à sa compétence sur le contenu	A une autorité due à sa compétence en processus

LE COACHING CENTRÉ SUR LE MANAGEMENT

Un responsable d'équipe s'adresse à toi en tant que coach. Que te demande-t-il ? du coaching centré sur sa personne ? Souvent, c'est vrai. Du coaching de relations ? Souvent aussi, pour faire face à telle ou telle difficulté rencontrée avec un collaborateur. Mais il te demande aussi d'explorer la dimension proprement groupale de son équipe et la façon dont il y intervient.

Vincent Lenhardt utilise pour les niveaux de management le concept voisin des « stades de développement d'un manager ».

Pour mieux appréhender la nature du management d'un responsable, nous pouvons utiliser les trois niveaux de contenu, processus et sens que je t'ai présentés au cinquième fondamental. L'image que je te propose à présent est celle d'un triangle sur lequel apparaissent trois niveaux de management. On y distingue, au-dessus du métier, le management de métiers, le management de processus et le management de la stratégie et du sens. On y distingue, au-dessus du métier, le management de métiers, le management de processus et le management stratégique et de sens dont nous parlerons au chapitre suivant sur le coaching des dirigeants.



❶ Le niveau du **métier** correspond à ce que doivent savoir et savoir-faire les personnes dans leur domaine d'expertise. Il est d'ordre technique, juridique, financier, commercial, méthodologique, etc. Un coach n'intervient pas à ce niveau dans lequel le professionnalisme du client s'acquiert par l'expérience et la formation technique.

❷ Le niveau du **management de métiers** correspond à ce que doit faire un responsable pour s'assurer que le travail technique de son équipe est effectué d'une façon correcte. Celui qui remplit complètement ce rôle est reconnu comme étant « le plus compétent des hommes de métier ». Il tire sa légitimité de cette compétence. Même s'il n'est pas un expert, l'équipe attend en effet de son manager qu'il connaisse le langage spécifique des métiers, qu'il puisse parler technique. Le bon manager de métier est ainsi capable de donner un avis technique (au sens large) sur les problèmes qui lui sont soumis et au besoin trancher certaines difficultés épineuses.

Comme précédemment, un coach n'est pas compétent à ce niveau.

❸ Le niveau du **management de processus** correspond à ce que doit faire un responsable pour que son équipe fonctionne correctement. Tu trouves à ce niveau les compétences habituellement traitées dans les stages de management des équipes : savoir animer une réunion, faire circuler l'information de façon adéquate, être à même d'évaluer les compétences, gérer le personnel, veiller à l'établissement et au suivi de règles de fonctionnement du groupe, mener les entretiens d'évaluation, donner les signes de reconnaissance appropriés, veiller à la motivation, etc.

Le management de processus n'a pas de liens directs avec le métier. Il s'agit pour le manager de savoir gérer les processus interindividuels et ceux de groupe. Sa légitimité ne vient plus de sa compétence d'expert, mais du fait qu'il sait faire tourner son équipe. En tant que manager de processus, il sait s'en remettre aux experts techniques qui sont plus compétents que lui dans tel ou tel domaine, sans perdre pour autant son statut de manager de processus.

HISTOIRE

Laisse-moi te raconter un souvenir à ce sujet : j'étais à l'époque patron du département des stations de compression et stockages souterrains du Gaz de France et, comme mes trois collègues chefs de départements techniques, nous avons appris la nomination de notre nouveau patron avec appréhension. Il venait en effet du commercial et semblait peu adapté à ce poste. Il nous appela tous les quatre et nous annonça : « Messieurs, les procédures de notre entreprise m'obligent à signer vos cour-

riers, mais je veux vous en prévenir : je le ferai les yeux fermés. » Nous nous étions regardés avec étonnement : avec notre ancien patron, nous pouvions discuter technique et nous en remettre à lui pour les décisions délicates. Le nouveau, qui avait bien compris la nature du management de processus, avait poursuivi ainsi : « Vous en savez plus que moi dans chacun de vos domaines et vous contrôler serait du temps perdu. Mon vrai travail, c'est de veiller à ce que nous fonctionnions ensemble. » Puis il avait ajouté malicieusement : « Ne me faites pas signer de bêtises, car je suis intelligent et dans six mois, quand je connaîtrai vos métiers, je saurai m'en souvenir. »

Selon la culture des entreprises, les membres de l'équipe et les experts sont plus ou moins conscients de l'importance du niveau de management de processus. Parfois, surtout dans les secteurs à forte culture technique, ils ne reconnaissent comme chef que celui qui en sait plus qu'eux, tout en le maudissant s'il ne sait pas gérer les processus. Ils attribuent alors les difficultés de l'équipe à des problèmes de personnes, ou à des difficultés extérieures.

Un coach aide ses clients à mieux faire leur métier de manager en s'appuyant sur ses propres compétences en processus de groupe pour répondre à leurs questions spécifiques qui sont du type :

- comment prendre mon envergure de manager ?
- comment créer un groupe projet ?
- comment gérer des conflits internes à l'équipe ?
- comment « motiver » mon groupe ?
- comment faire faire le travail et le contrôler ?
- comment mieux animer mes réunions ?
- comment déléguer ?
- etc.

④ Le niveau du **management stratégique** correspond à ce que doit faire un responsable pour définir les orientations du groupe dont il prend la charge, en fonction des contraintes de l'Environnement.

L'environnement est de deux types :

- interne (prise en compte des orientations de la direction, objectifs des autres services de l'entreprise, etc.) ;
- externe (prise en compte des modifications du marché, connaissance des clients, de la concurrence, du contexte politique, etc.).

Nous traiterons en détail l'environnement au chapitre suivant sur le coaching de l'aspect « dirigeant » de tout responsable d'équipe.

⑤ Certaines activités du responsable sont communes aux quatre niveaux, comme la gestion d'un plan de charge, ou la définition des objectifs annuels. Elles nécessitent en effet une bonne connaissance des compétences (management de métiers), une capacité d'encadrement pour faire accepter à l'équipe la répartition du travail et le fonctionnement collectif (management de processus), et une appréhension quantitative et qualitative du contexte (management stratégique). L'une des missions d'un coach de managers est de les aider à clarifier ces liens.

Les passages d'un niveau à l'autre donnent lieu chez le manager à des ruptures qualitatives et donc des deuils que le coach rencontre lorsque le client vient en coaching pour une prise de poste.

HISTOIRE

Je me souviens ainsi du jour où M. Jacquemier, mon directeur au Gaz de France, me nomma patron du département dont je t'ai précédemment parlé. À 34 ans, c'était un beau poste, mais pas celui que je voulais. « Pourquoi la compression ? lui avais-je demandé. Je n'y connais rien. Alors que dans les projets de gaz naturel liquéfié, j'ai une expertise reconnue. » « Vous aurez une équipe qui s'y connaît, m'avait-il répondu, d'excellents spécialistes. Il vous faut monter d'un cran et apprendre maintenant à diriger n'importe quelle équipe. » Je me souviens de ma perplexité lorsque je m'étais retrouvé dans le couloir : « Comment vais-je faire, me disais-je, pour commander des gens qui en savent plus que moi ? »

La tentation, pour un manager qui vient du management de métiers et s'engage dans le management de processus, c'est de renâcler devant ses nouvelles responsabilités. Provisoirement, en effet, il est comme nu. L'ancien système d'autorité qui faisait sa force a disparu, et avec lui la reconnaissance professionnelle dont il était coutumier. Le manager qui prend pour la première fois un poste a en effet rarement un bon niveau de compétence de processus. Alors qu'il avait passé des années à étudier la technique, il peut s'estimer heureux s'il a pu suivre une formation de quelques jours au management. Il est à présent plongé dans un univers qu'il connaît mal et la tentation est forte de retourner à la technique pour redevenir, une fois de plus, le meilleur expert du groupe. Pour bien des managers, c'est la seule planche de salut et ils travaillent comme des fous pour redevenir des experts. Le seul fait pour un coach d'indiquer à ce moment-là au client la différence entre management d'expertise et management de processus constitue une révélation qui permet le changement.

QU'EST-CE QU'UN GROUPE ?

Approfondissons à présent la notion de groupe. C'est, nous dit *Le Petit Robert*, « un ensemble de personnes ayant quelque chose en commun ». Je me restreindrai dans ce chapitre au cas le plus courant que nous rencontrons en entreprise, c'est-à-dire les groupes naturels entre cinq et quinze personnes. C'est le cas de la plupart des équipes de production, services, départements et aussi... des comités de direction.

Ces limites de 5 et 15 se retrouvent de façon quasi générale dans toutes les communautés humaines¹. Pourquoi ? Tout le monde en a fait l'expérience : à moins de 5, les relations interindividuelles l'emportent sur la dynamique de groupe proprement dite, gênant en particulier la formation d'un véritable leadership. À plus de 15, le travail en commun devient très difficile, pour le leader comme pour les membres : on peut travailler les uns à côté des autres si le travail de chacun est parfaitement défini, mais dès qu'il faut créer quelque chose ensemble, ou changer, chacun a du mal à trouver sa place et s'y exprimer avec efficacité. Jacques Delors prétendait que le grand problème de l'élargissement de l'Europe, c'était les tours de table. « À quinze, disait-il, on arrive encore à les faire en moins d'une heure. Au-delà, c'est impossible. Et puis, on ne connaît plus tous les gens... »

La taille d'un groupe n'est pas évidemment le seul facteur d'efficacité. Plusieurs autres éléments contribuent à cette alchimie bien particulière qui fait que certains groupes sont performants et d'autres pas. Le responsable du groupe est supposé jouer le rôle d'alchimiste mais, lorsqu'il n'y arrive pas ou pas assez bien, il demande parfois un coup de main à un maître alchimiste : Mr (ou Ms) Coach.

La cohésion de groupe est-elle vraiment possible ? Didier Anzieu indique dans *Le Groupe et l'Inconscient* que, dans une équipe, l'intérêt commun voudrait que les membres se soudent autour de l'enjeu qui les assemble, qu'ils soient solidaires pour affronter ensemble la même situation, qu'ils soient efficaces dans leurs réunions, qu'ils acceptent la nécessaire discipline et fassent confiance à l'un d'entre eux, chef respecté. Or ce n'est pas toujours le cas, tant s'en faut. Les groupes efficaces et agréables à vivre existent, nous en avons connu

Y compris les monastères ! Ma collègue Brigitte de Saint-Martin écrit : « (Saint) Benoît a sans doute appris qu'il est difficile, voire déraisonnable, de "manager" plus de dix individus à la fois. Lorsque le quota est atteint, on essaime. Un nouvel abbé s'en va avec quelques moines vivre ailleurs. »

toi et moi, et beaucoup d'autres personnes ayant travaillé en entreprise pourraient témoigner en ce sens. Mais à côté, combien d'autres piétinent ! Anzieu écrit :

« Une réunion bute sur une question de procédure, s'émiette sur un point secondaire, grossit des difficultés là où il n'y en a pas, est aveugle là où il y en a, livre la place aux règlements de comptes entre personnes, tourne le dos à son ordre du jour et part à la dérive, se complait dans des problèmes qui ne sont pas de son ressort, monte en épingle des bruits, des suppositions machiavéliques attribuées aux supérieurs, aux subordonnés, aux services voisins... Une équipe triche. Un service rivalise avec d'autres, s'isole, se satisfait de lui-même, devient hermétique, inaccessible, se fragmente en coteries, s'épuise en luttes de personnes, se soude autour d'un maître, use les meilleurs de ses membres... »

La question surgit, simpliste. Si le bon sens veut que les membres d'un groupe s'entendent, pourquoi ne le font-ils pas ? Est-ce seulement parce que leurs « Crapauds » individuels trouvent dans les groupes un terreau propice à leurs agissements ? Est-ce parce que les individus ne se comprennent pas bien entre personnalités différentes ? Et que peut faire un coach pour accompagner le manager et son groupe ? Sa compétence dans les crans de gauche de la règle du coaching suffit-elle pour aider un groupe, via son chef, à fonctionner efficacement ?

De nombreuses approches psychologiques en font l'hypothèse : « En vous connaissant mieux, disent-elles aux groupes, en communiquant avec chacun tel qu'il est, en comprenant de quoi il a besoin, vous serez enfin capables de bien travailler ensemble. » Telles sont par exemple les visions du management que tu trouveras dans les approches de la Process Communication, du MBTI du TMS et de la PNL. Au défi de travailler ensemble, ces modèles répondent par l'acceptation des individus les uns par les autres, chacun dans son monde particulier, avec ses talents propres et sa spécificité.

Mais la réalité d'un groupe est autre chose que la mise côte à côte des individus qui le composent. Nous l'avons vu au cinquième fondamental sur la systémique : un groupe est à la fois plus et moins que l'assemblage bout à bout des personnalités qui le composent, fussent-elles intelligentes, tolérantes et respectueuses de la personnalité de chacun.

UNE BOÎTE À OUTILS DE COACH DE MANAGERS

Pourrions-nous à présent visiter un atelier de coach de managers et regarder l'endroit où il range les outils, concepts et modèles qui lui permettent de comprendre le processus de groupe de son manager client ? Je t'invite à visiter le mien dont tu connais déjà trois éléments :

- les signes de reconnaissance ;
- les notions de processus, contenu et sens ;
- les niveaux du management.

Il y en a d'autres :

- la structuration du temps ;
- la gestion des frontières ;
- les règles de fonctionnement ;
- les stades de développement d'un groupe ;
- la régulation ;
- le leadership.

Mais avant de les décrire, je voudrais clarifier les choses et ne pas laisser supposer que le coaching de managers se réduit à la seule utilisation de beaux modèles théoriques. Le coach, sinon, s'y transformerait en formateur.

Concrètement, les coachings de managers que j'effectue au cran « groupe » du curseur se distinguent des formations au management sur plusieurs points :

- le coaching s'adresse à un manager, la formation à un groupe de managers ;
- le coaching part de la problématique personnelle du client alors que la formation comporte un programme préétabli de présentations théoriques suivi de mises en situation ;
- le coaching s'étale sur une longue période alors que la formation dure quelques jours.

Mais le point essentiel n'est pas là : lorsque je forme des cadres au management, je les invite à apprendre des modèles conceptuels alors qu'en tant que coach, je n'utilise un modèle que pour analyser la problématique de mon manager-client.

J'utilise les modèles de deux façons :

Clin d'œil au titre
du livre *L'Erreur de
Descartes*, d'Antonio
Damasio.

- soit je les garde pour moi de façon à rendre plus pertinentes mes questions et interventions. J'ai en tête le modèle conceptuel, m'ensers pour diagnostiquer le processus de groupe dont me parle mon client, le questionner sur des options ou lui en proposer le cas échéant. Si tu te réfères aux quatre grandes figures du changement citées plus haut dans le chapitre dédié (Freud, Descartes, Rogers et Erickson), j'adopte ici un principe d'intervention cartésien et tente d'y être performant sans faire d'erreur ;
- soit je les présente au client en effectuant l'une des opérations de coaching citée à la fin des fondamentaux nommée « explication ». À ce moment-là, je ressemble bel et bien à un formateur, mais d'un genre un peu particulier : un formateur capable de présenter ce modèle en cinq minutes sur un bout de papier, capable de s'interrompre pour traiter un autre sujet ou passer en « méta », capable de ne présenter d'un modèle conceptuel que la partie adaptée au client, capable surtout de lui expliquer pourquoi je partage avec lui ce modèle à ce moment-là.

La journée d'Achille Manadjeure

Pour la suite de ce chapitre, j'ai eu envie de changer. Plutôt que de te présenter les concepts comme je l'ai fait jusqu'à présent, théorie puis pratique ou l'inverse, je préfère adopter la forme du récit. Cher François, je t'invite donc à te glisser dans le cabinet professionnel de Ms Coach qui attend son client, Achille Manadjeure, afin de décortiquer avec lui le fonctionnement de son groupe.

RÉCIT

Ce matin-là, Achille Manadjeure, chef du service technique à l'usine aciers spéciaux du groupe Colbert et membre du comité de direction de l'usine, prit son café plus tôt que d'habitude. Il avait en effet rendez-vous au cabinet de Ms Coach qui était assez éloigné de son domicile. La séance, avait dit celle-ci la fois précédente, durerait au moins une matinée. « Vos difficultés, avait-elle ajouté, ne viennent pas seulement de quelques traits de votre personnalité que nous avons déjà évoqués. Votre équipe vit des processus de groupe particuliers.

- Expliquez-moi ces processus, avait demandé Achille.
- Ce n'est pas tellement mon rôle, avait objecté Ms Coach. Pourquoi ne feriez-vous pas une bonne formation au management ?

– Je gagnerai dix fois plus de temps si vous m'expliquez comment je peux analyser mon groupe, avait répondu Achille Manadjeure. Je vous apporterai des cas concrets et vous m'apporterez votre regard. Êtes-vous prête à partager votre savoir avec moi ? »

Ms Coach avait hésité, puis finalement accepté.

L'esprit tranquille, Achille arrivait à présent au cabinet de Ms Coach qui l'accueillit. Ils s'installèrent.

« Voici notre programme, indiqua Ms Coach tout en se servant d'un grand verre d'eau. Je me propose de passer en revue avec vous un certain nombre de modèles qui devraient vous permettre d'y voir plus clair sur le fonctionnement de votre équipe ou, pour prendre un mot que nous avons maintenant en commun, les processus qui s'y déroulent et sur lesquels vous avez, en tant que responsable, une influence certaine. Bref, vous devriez sortir d'ici avec une bonne dose de connaissances en management de processus, ce qui est au cœur de notre contrat.

– Je suis bien conscient, renchérit Achille, que mon enjeu est actuellement de dépasser mon rôle technique pour devenir un manager de processus, comme vous l'appellez. »

Structuration du **temps relationnel**

« Si je commence par la structuration du temps, commença Ms Coach, ce n'est pas parce qu'il s'agit du plus important des modèles que nous allons maintenant étudier, mais parce qu'un manager qui le maîtrise sait prendre dans l'instant le recul nécessaire à la gestion des processus de groupe. En étant capable de parler du sujet dans une réunion tout en gérant la structuration du temps, il sait voir ce qui se passe dans son équipe, et agir ».

La structuration du temps relationnel a été découverte par Éric Berne.

– Allons-y, dit Achille Manadjeure en s'installant confortablement dans le fauteuil et en commençant à prendre des notes.

– Les personnes en présence les unes des autres, commença Ms Coach, adoptent une certaine façon de structurer leur temps commun. Il y en a six qui s'appellent respectivement Activité, Passe-temps, Rituel, Retrait, "Lâcher-prise" et Jeux psychologiques.

– Je les connais, intervint M. Manadjeure. Nous en avons décortiqué un lors de notre troisième séance. Quand je pense à ce damné "oui mais" de mon assistante dans lequel je me laissais régulièrement piéger !

– Cela va mieux ? demanda Ms Coach.

- Oui. Dès qu'elle m'accroche, je marche un peu dans son jeu pour ne pas la brusquer inutilement, puis lui demande de me proposer elle-même une solution. Elle abandonne assez vite son "oui mais" et nous parvenons à nous mettre d'accord.
- J'en suis heureuse. Le sixième mode que vous venez de mentionner, les jeux psychologiques, laisse en effet au moins l'un des deux "joueurs" sur une impression de malaise, alors que les cinq autres façons de structurer le temps sont franches, on sait où l'on va.
- J'aimerais bien, dit M. Manadjeure, que nous prenions tout de suite un cas concret.
- Eh bien, dit Ms Coach, il suffit que vous me racontiez votre dernière réunion de service.
- Les gars sont arrivés à peu près à l'heure et se sont dit bonjour tandis que je compulsais quelques notes. Ils ont parlé quelques minutes du match de la veille et se sont lancés dans des lieux communs sur les orages sur le Sud-Ouest, Jean-Paul est de là-bas.
- C'est le passe-temps, dit Ms Coach. Plutôt que de rester en chiens de faïence, on prend n'importe quoi comme sujet de discussion. Vous devez vivre d'autres moments de passe temps en équipe, quand par exemple vous déjeunez ensemble au self-service ou... ou que deux d'entre vous se retrouvent à l'arrêt de bus à la sortie du travail. Une fois passées les convenances, on se demande ce que l'on va bien pouvoir dire à l'autre pour ne pas paraître impoli sans pour autant s'engager dans l'activité. Chacun s'efforce alors de combler le vide qui s'installe. On se lance dans des lieux communs, des sujets d'intérêt général, on papote en évitant les conflits d'opinions. Mais le passe-temps présente un risque. D'abord, il peut constituer une perte de temps lorsqu'il empêche l'activité et c'est le cas lorsque vous vous mettez à bavarder en réunion. Il est aussi le point de départ d'affrontements relationnels lorsqu'il diverge vers des conflits d'opinion.
- C'est régulièrement ce qui se passe entre Michel et Youri, dit M. Manadjeure.
- Le passe-temps n'est pas négatif en soi, poursuit Ms Coach. Il comporte souvent des avantages relationnels. D'abord, il faut bien se reposer de temps à autre. Et puis les bavardages permettent de meubler le silence et sont aussi l'occasion de se tester, de se jauger lorsqu'on ne se connaît pas bien. Ils sont de ce point de vue une excellente entrée en matière lorsque vous menez une discussion avec, par exemple, un nouveau client. On continue ? Que s'est-il passé ensuite ?
- J'ai donné le signal du début en claquant dans les mains et en disant : "Allez, fini les yoyos. Il est temps de commencer."
- Les yoyos ?

- Marc me blague toujours là-dessus. C'est comme cela que j'appelle les papotages et cette phrase est classique chez moi au début des réunions.

- Un *rituel*, dit Ms Coach. On sait ce qui va se passer. Ce n'est pas très impliquant ni fatigant. Le rituel est caractérisé par des échanges conventionnels, car chacun sait ce que socialement il doit faire. Les "bonjour" du matin sont des rituels auxquels on répond par un autre "bonjour". Les rituels sont une excellente entrée en matière pour l'activité ou d'autres modes de structuration du temps. C'est sans risque à condition que l'on respecte ce qui doit se faire au niveau social. Que s'est-il passé après les rituels ?

- Tout le monde a sorti ses notes. J'ai indiqué l'ordre du jour et nous sommes passés au premier point sur lequel j'ai demandé à chacun de donner son avis en tour de table.

- C'est le temps de l'activité, dit Ms Coach. On travaille. Dans ce mode, votre groupe échange des informations, réfléchit ou agit ensemble. Les membres de l'équipe donnent des avis, écoutent, se forment et s'informent, etc. On travaille ensemble, ce qui ne veut pas dire que l'on est d'accord sur le fond, mais que l'on est décidé à avancer ensemble dans les projets communs ou la résolution des problèmes. Vous engager dans l'activité est d'autant plus fructueux que vous avez pu mettre votre équipe préalablement d'accord sur l'organisation du travail : ordre du jour, utilisation de méthodes convenues à l'avance, durée de l'activité, etc. Et ensuite ?

- Au bout de vingt minutes, nous étions tombés dans cet habituel type de discussion sans fin qui irrite tout le monde. Pierre et Marc étaient en pleine bagarre et j'ai remarqué que Didier, peut-être fatigué par la dispute qui s'enlisait, mettait sa tête dans ses mains et regardait par la fenêtre.

- Il s'est mis *en retrait*, dit Ms Coach, sa façon à lui de ne pas participer. Quand cela ne dure pas longtemps, ce n'est pas grave. Et vous-même, ajouta-t-elle malicieusement, ne vous arrive-t-il pas de faire semblant d'écouter une présentation avec une attention soutenue alors que vous pensez complètement à autre chose ?

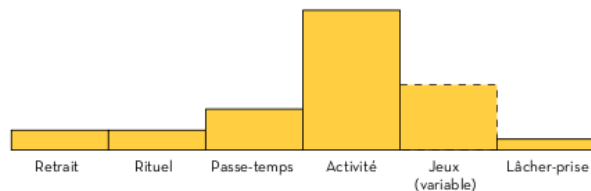
- Jamais ! » dit M. Manadjeure.

Lui et Ms Coach se mirent à rire, puis il poursuivit.

« Je ne suis pas très fier de moi pour la suite. Je me suis mis à ironiser : "Tandis que Didier a l'esprit ailleurs, nous disions donc que..." Didier a pris la mouche et m'a rétorqué que si les dossiers avaient été mieux préparés, la discussion n'aurait pas tourné au pinaillage technique. Je lui ai rivé son clou en lui disant que pour parler de pinaillage technique, il fallait déjà être un bon technicien. Personne n'a relevé, mais il y a eu un lourd silence et je me suis demandé comment j'allais faire pour rattraper mon équipe. Didier s'est levé et est parti aux toilettes.

- De quoi s'agissait-il ? demanda Ms Coach.

- D'un *jeu psychologique*, je le sais à présent, répondit Achille Manadjeure. Je ne supporte pas qu'une personne ne participe pas activement à ce qui se dit.
- Voudriez-vous que nous reprenions ceci à une prochaine séance ? demanda Ms Coach.
- Non, je sais maintenant quoi faire pour ne pas me laisser embarquer dans de telles histoires.
- Que s'est-il passé ensuite ?
- Bernard s'est adressé au groupe et a dit simplement qu'il n'aimait pas ce genre d'incident. Puis nous avons repris l'ordre du jour et la réunion s'est achevée sans autre incident. À la fin de la réunion, j'ai pris Bernard à part dans le couloir et l'ai remercié pour sa franchise. Il m'a répondu : "J'ai fait ce que j'ai cru bon pour tout le monde."
- C'est une discussion de *lâcher-prise*, dit Ms Coach, sincère et sans enjeu. La théorie l'appelle "intimité", mais je trouve le mot difficile à utiliser dans un contexte professionnel. Bernard a pris des risques, et vous aussi. Le lâcher-prise est extrêmement fructueux. Il fait peur à bien des gens car il demande une forte implication personnelle. Son immense avantage est d'apporter des signes de reconnaissance intenses, authentiques et gratifiants. Ma consœur Martine Walter distinguait trois sortes de lâcher-prise : le social qui est un début de proximité pour les relations de courte durée, la confiance dans les relations de longue durée, plus risquée car on risque d'y remettre en cause des rôles habituels, et enfin la "conscience confiance" dans laquelle "j'ai le droit d'être qui je suis et tu as le droit d'être qui tu es".
- Comment utiliser le processus de structuration du temps pour mon groupe ? demanda Achille.
- En entreprise, la majeure partie du temps est ou devrait être consacrée à l'activité. Les retraits et rituels, au moins dans la culture occidentale, y sont rares et l'intimité est peu fréquente. L'histogramme que je vous dessine indique l'importance comparée en durée de ces six modes dans le temps professionnel, c'est-à-dire essentiellement les réunions.
- J'ai l'impression, dit Achille, que des conflits naissent parfois dans le groupe parce que nous ne sommes pas sur la même longueur d'onde de



structuration du temps. Je ne supporte pas par exemple qu'il y ait un moment de papotage en réunion et insiste pour revenir tout de suite au travail alors que le groupe est ravi de souffler un peu.

- Bien vu, dit Ms Coach. Beaucoup de conflits naissent du fait que les personnes rassemblées, bien qu'étant physiquement ensemble et apparemment d'accord pour le rester, ne sont pas d'accord sur un mode commun de structuration du temps. Un conflit de processus apparaît, c'est-à-dire que la base même du conflit est un désaccord non pas sur ce qui se dit ou fait sur le fond (contenu), mais sur la façon de passer le temps ensemble (processus).

- Et c'est là que je me fais piéger, dit Achille Manadjeure. Je suis le nez sur le guidon, occupé à avancer sur le fond alors que la forme dérape. Cela devrait pourtant me crever les yeux.

- D'où l'intérêt pédagogique de commencer cette série de modèles de processus de groupe par la structuration du temps. Vous avez là un excellent terrain d'apprentissage : il s'agit en même temps de prêter une oreille à ce qui se dit (niveau social) et une autre au processus relationnel (niveau psychologique). Être à la fois dedans et dehors, un peu comme si vous étiez à la fois l'acteur d'une scène de cinéma et le cameraman qui filme la scène. Lorsque vous serez capable de parler de la résilience de l'acier à 9 % de nickel (contenu) tout en constatant que votre groupe s'engage dans un passe-temps (processus), vous commencerez à être un bon manager de processus.

- Et comment puis-je procéder ? demanda Achille.

- Il y a une règle pratique bien commode : lorsque l'activité n'est pas clairement définie ou que les membres d'un groupe ne sont pas d'accord sur la façon de la mener, ils adoptent d'autres façons de structurer leur temps, généralement des passe-temps ou des jeux psychologiques. Ceci a deux conséquences pratiques pour le temps des réunions. Tout d'abord, on s'implique moins dans le retrait ou le rituel que dans l'activité et les jeux et c'est une façon de calmer les conflits. La seconde conséquence est relative aux difficultés relationnelles, en particulier les jeux psychologiques. Vous avez intérêt pour "calmer le jeu" à revenir vers des modes de structuration moins impliquants tels que revenir au travail commun (activité), lancer une diversion (passe-temps), voire proposer un moment de retrait (une pause).

- J'ai hâte, dit Achille Manadjeure, de passer au deuxième modèle. Vous... vous vous absentez ? »

Ms Coach s'était en effet levée et s'apprêtait à quitter la pièce. « Juste un instant », dit-elle.

De fait, vingt secondes après, elle revenait. Elle portait une assiette entre ses mains.

L'assiette du management (gestion des frontières)

« Partons de votre pratique, dit-elle à Achille : comment cela se passe-t-il lorsque l'un de vos collaborateurs intervient de façon inopportune au nom de votre équipe ?

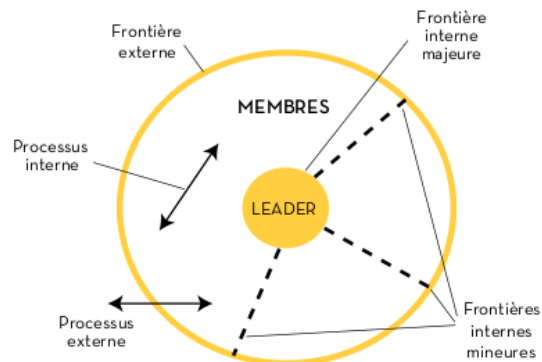
– L'extérieur de l'entreprise ?

– Pas forcément. L'extérieur de l'équipe, c'est cela qui compte. Vous pouvez prendre une situation qui s'est passée dans le groupe Colbert. »

Achille Manadjeure réfléchit un moment et raconta.

« C'était au retour des dernières vacances. Dans un couloir, j'ai rencontré le chef du service technique, un type pas très clair qui m'a abordé fieleusement et m'a dit : "Très intéressante, cher ami, la position de votre collaborateur à la réunion d'août où il vous remplaçait. Comment ?... Vous n'êtes pas au courant ? Le grand patron l'a descendu en flammes. Ah cher collègue, il est bien dur d'être manager de nos jours..." Je l'aurais bouffé. En attendant, l'autre ne perd rien pour attendre. C'est Jean-Luc, un de mes ingénieurs qui fait tout en solo. Je ne sais jamais ni où il est ni ce qu'il fait. Agenda commun : refus total. Visiblement un indépendant, pour reprendre votre jargon.

– Le côté indépendant de Jean-Luc, dit Ms Coach, est à traiter entre lui et vous. Mais plaçons-nous ici au niveau plus global de votre équipe et regardons cette assiette. Elle va nous servir à comprendre le processus de gestion des frontières.



Votre équipe se définit en tant qu'équipe par :

- une frontière externe qui sépare ceux qui font partie du groupe et ceux qui n'en font pas partie ;
- la frontière interne majeure qui vous sépare de vos collaborateurs. Votre position de leader vous rend différent ;
- les frontières internes mineures qui distinguent les membres entre eux, individuellement ou par sous-groupes. Par exemple, dans votre service, il y a le groupe des assistantes de direction, celui des ingénieurs et celui des techniciens.

- Comment traversent-ils les frontières ?

- D'abord, chaque fois qu'une personne entre ou sort du groupe. Concrètement, ce sont donc les allées et venues dans le secteur géographique du service. C'est ensuite chaque fois que des informations circulent entre votre équipe et l'extérieur (frontière externe), ou entre votre équipe et vous-même (frontière interne).

Dans le cas que vous venez de citer, Jean-Luc ne vous rend pas assez compte (frontière interne trop étanche) et n'est pas un représentant assez fidèle du groupe vis-à-vis de l'externe (frontière externe trop perméable). Lui aviez-vous précisé quelles étaient les limites de sa délégation au moment des congés ?

- Pas vraiment.

- Passons à une autre façon de voir l'assiette. Au centre se trouve le manager responsable du groupe, vous-même. Autour de vous, vos collaborateurs. À l'extérieur, l'environnement de votre équipe qui comprend à la fois les autres services du groupe Colbert, y compris la direction, et l'environnement externe : client, fournisseurs et prestataires, etc. L'un de vos rôles en tant que leader est de "gérer les frontières", c'est-à-dire de les rendre plus ou moins perméables en fonction des circonstances. C'est à vous de préciser comment chacun peut traverser les frontières ou ne pas les traverser, et envoyer ou non des informations à l'extérieur. Plus ces modalités sont contractuelles, plus vos collaborateurs en comprennent le sens et plus elles sont efficaces. Dans l'exemple cité plus haut, cela aurait consisté à ce que vous vous mettiez d'accord à l'avance avec Jean-Luc sur des limites de délégation au moment de vos congés.

- Et tout au long de l'année ?

- Une application pratique et immédiate consiste à regarder la façon dont les personnes de votre équipe s'autorisent à s'absenter aux réunions ou à quitter celles-ci.

- Ah ! Vous touchez un point faible ! Je prends note pour vous en parler une autre fois. Mais, dites-moi, j'imagine que cela donne des styles d'équipe très différents ?

- Oui. Il y a des groupes avec une frontière externe de type "muraille" dans lesquels la circulation d'informations et des personnes est sévèrement contrôlée. C'est peut-être opportun dans certains contextes (groupe soumis à une attaque), mais désastreux en temps normal, lorsque la fluidité de circulation est essentielle à l'activité. Il y a aussi des groupes de type "passoire", lorsque les membres de l'équipe racontent à l'extérieur ce qui s'y passe, y compris les affaires internes. Certains managers construisent enfin des frontières internes de type étanche dans lesquelles ils se coupent de leurs collaborateurs. L'équipe tourne à vide, sans direction ni sens.

- Chez moi, ce serait plutôt l'opposé.

- Je suis d'accord. La frontière interne de votre groupe est plutôt de type passoire, parce que vous n'osez pas assez assumer la différence entre vous et vos collaborateurs. C'est ce qui explique votre difficulté à prendre des décisions qui leur déplaisent.

- Parlez-moi de cas que vous avez vécus dans d'autres entreprises, pour que je puisse mieux comprendre.

- Un jour, un directeur d'une grande entreprise eut recours à mes services parce qu'il ne "sentait plus" son comité de direction. Celui-ci tournait à vide, les réunions hebdomadaires étaient mortellement ennuyeuses et le formalisme jouait à plein. L'examen du fonctionnement de ce comité fit apparaître que les règles de remplacement des membres du comité étaient inadéquates. En effet, lorsqu'un sous-directeur ne pouvait pas participer à la réunion, il déléguait un chef de service. Si le dispositif était efficace pour la simple transmission d'informations ascendantes ou descendantes, il était inimaginable que des discussions valables sur la stratégie de l'entreprise puissent avoir lieu dans une assemblée aussi hétérogène, ni à plus forte raison que le remplaçant donne son avis sur le fonctionnement même de ce comité de direction. J'ai alerté le directeur sur ce dysfonctionnement et il a remplacé son dispositif par deux types de réunions ; l'une hebdomadaire consacrée exclusivement à l'échange d'informations et où le remplacement était de règle, et l'autre bimensuelle dans laquelle il n'y avait pas de remplaçant en cas d'absence. En quelques semaines, le comité de direction s'est mis à revivre.

- Et encore ?

- Dans un autre groupe, les participants se donnaient le droit de quitter la réunion en cas d'affaire importante ou du moins jugée telle par eux. Lorsque la personne revenait, le groupe passait du temps à expliquer ce qui s'était passé en son absence, et le "revenant" donnait son avis en relançant la discussion. Les réunions duraient une éternité et personne dans le groupe n'était satisfait. J'ai analysé que la frontière externe était de type "passoire" et ai invité le responsable à faire élaborer par le groupe des règles précises d'assiduité et de présence.

– Bravo.

– Merci. Ah ! Puisque vous y tenez, voici un troisième exemple. Un directeur se plaignait du manque de contact avec les personnes de son entreprise. Je lui ai demandé de m'expliquer la façon dont on avait accès à son bureau et il s'avéra que les règles avaient été élaborées non par lui, mais par sa secrétaire. Les personnes de l'entreprise, d'ailleurs, ne s'y trompaient pas. Je compris vite que la gestion de la frontière interne avait échappé au contrôle du responsable. "Ce n'est pas le fait que l'accès à votre bureau soit géré par votre secrétaire qui pose problème, lui ai-je dit, mais que ce soit elle qui ait fixé les règles." Malgré l'avis de cette dernière qui n'aimait pas qu'on ait accès à son chef sans qu'elle puisse faire barrage, le directeur instaura des heures de libre rencontre avec lui et, très vite, les personnes retrouvèrent le chemin naturel de son bureau.

– Ce modèle me paraît intéressant, dit Achille. J'aimerais l'approfondir, même si je le trouve simpliste. Par exemple, toutes les personnes de mon groupe ne sont pas sur le même plan, et je partage une partie de la direction avec mon adjoint.

– Exact. Il y a des limites à ce modèle, même s'il est facile de l'étendre aux cas que vous citez. Il y a des limites à tous les modèles, ce ne sont que des représentations partielles de ce qui se passe dans la réalité. »

Règles de fonctionnement

« Vos exemples parlent de directeurs, poursuit Achille Manadjeure, mais je ne suis que chef de service et mes pouvoirs sont assez limités. Je ne peux pas en fait modifier grand-chose dans la façon dont mes gens travaillent. C'est une question qui me préoccupe depuis que vous m'avez parlé des signes de reconnaissance car là aussi, à part les félicitations et les reproches, je n'ai que peu de pouvoir.

– Je n'en crois pas un mot. L'important n'est pas tant les pouvoirs dont vous disposez que la façon dont vous en disposez. C'est d'ailleurs le modèle de management de processus dont je vais vous parler maintenant : l'établissement et le respect des règles de fonctionnement qui régissent votre équipe.

– C'est-à-dire...

– Aucun groupe humain ne peut vivre sans lois. Lorsque celles-ci ne sont pas explicitées, le groupe en élabore qui sont implicites et laissent la porte ouverte à des jeux de pouvoir dévoreurs d'énergie. Quelles sont les règles de fonctionnement en vigueur chez vous ?

– J'ai pris soin de le préciser par quelques notes de service interne, si c'est ce que vous voulez dire.

- Vous parlez des règles explicites, mais ce ne sont pas les seules.

- Ah ?

- Il y a trois types de règles dans un groupe, dit Ms Coach. D'abord, vous avez des règles non négociables. La plupart viennent des lois de notre pays ou sont imposées par votre entreprise. C'est l'arsenal juridique auquel le groupe Colbert est soumis. Ce sont aussi les dispositions internes qui vous sont propres et qui réglementent la vie des salariés du groupe : la durée des congés, les 35 heures, le statut de certains salariés, la grille générale de rémunération, les conventions collectives ou règlements intérieurs, etc.

- Auxquelles je ne peux rien faire, triompha Achille Manadjeure.

- Exact. Un manager ne peut pas changer ces règles et se trouve souvent coincé entre celles qu'il accepte et celles qu'il désapprouve.

- Ô combien, fit Achille Manadjeure. La direction nous demande de faire appliquer ceci ou cela, et je dois être solidaire, même si je n'approuve pas. »

Ms Coach prit quelques notes. Cela pouvait se révéler, dit-elle à Achille, une piste de coaching intéressante par la suite : comment accepter l'ambiguïté de cette inconfortable position ? Puis elle poursuivit :

« Un manager peut aussi, de sa propre autorité, instaurer quelques règles non négociables. Il doit le faire avec la plus grande prudence car si celles-ci se trouvaient transgressées, c'est son autorité personnelle qui serait directement mise en cause.

- J'ai interdit les "attaques" personnelles au sein de mon équipe, fit Achille Manadjeure.

Ms Coach eut un sourire et poursuivit :

- Les règles explicites sont celles qui sont... explicitement fixées. Une grande partie a trait aux réunions (fréquence et heure, participants, durée, élaboration du compte rendu). Un leader a d'autant plus d'autorité qu'il peut établir des règles explicites de fonctionnement dans son groupe sans en référer à quiconque, en se donnant les moyens de les faire respecter ou les modifier.

- Je vois, fit Achille. Et enfin ?

- Les règles implicites sont dictées par la culture du groupe et correspondent à ce qu'il faut faire sous peine d'être exclu par ce dernier. Elles sont la traduction concrète des valeurs du groupe qui sont elles-mêmes fortement influencées par les valeurs de l'entreprise. La grande question pour trouver ces règles est : "Quelles sont les attitudes au sein du groupe qui provoqueraient l'exclusion ?" Allez ! répondez, ajouta-t-elle malicieusement en tendant l'index. À vous de travailler maintenant !

- La paresse, fit Achille Manadjeure. Nous avons eu un jour un recrutement malheureux. La personne passait son temps à yoyoter avec des gens du service voisin. Rapidement, tout le monde l'a rejetée. Il y a aussi le manque

de compétence technique. Raconter des bêtises sur le B-A-BA de la métallurgie provoquerait dans l'équipe un rejet poli, mais certain. Et puis, je crois, nous avons aussi le mépris des questions financières. Ici, on fait de la belle ouvrage et celui qui ne parle que profit ne fait pas long feu. »

Ms Coach poursuit :

« Lorsque les règles explicites sont insuffisantes ou obsolètes, le groupe secrète des règles implicites. Avez-vous déjà réfléchi aux règles implicites qui pourraient poser problème pour le bon fonctionnement de l'équipe ?

- Je le ferai, promet Achille Manadjeure. Mais pourquoi attachez-vous tant d'importance aux règles ? Une première réponse me paraît évidente : elles permettent de fonctionner. Mais à part ceci ?

- Elles servent aussi de référence en cas de litige, mais ce n'est pas l'essentiel. Les règles participent indirectement à la cohésion de groupe. Le seul fait pour un groupe de disposer de règles qui lui sont propres crée une culture spécifique qui permet la cohésion. Cette réalité n'est souvent pas perçue à sa juste valeur par les responsables et je pense en particulier en vous disant ceci aux chefs de projet qui se demandent souvent comment créer la cohésion de leur groupe alors qu'ils n'ont aucun pouvoir hiérarchique.

- Mais comment distinguer si une règle est efficace et si elle ne l'est pas ?

- Une règle explicite est d'autant plus efficace qu'elle correspond à un objectif commun et d'autant plus pertinente que chacun peut en vérifier l'application. De ce point de vue, la multiplication des règles de fonctionnement telles que les notes de services ou les multiples dispositions statutaires n'est pas une bonne chose. Plus les règles sont nombreuses, plus il est difficile au système de leadership de vérifier qu'elles sont appliquées et plus ce dernier voit son autorité diminuer.

- Et quelle attitude adopter lorsqu'un membre du groupe "transgresse" des règles explicites ?

- La règle, si l'on peut dire, en la matière est d'abord de constater la transgression. De ce point de vue, les membres d'une équipe adoptent souvent les attitudes d'un gamin auquel on a interdit d'aller pêcher dans le pot à confiture et qui y va tout de même... juste pour voir. Le manager qui ne constate pas la transgression est comme le parent qui ne dit rien : il devient complice. Une nouvelle règle s'instaure, implicite cette fois, comme quoi il est permis de ne pas suivre la règle en question.

- Et une fois que c'est "constaté" ?

- Une fois la transgression mise en évidence, une fois sifflé le franchissement de la ligne continue, le manager peut envisager d'autres solutions : faire expliciter la cause de la transgression, discuter d'un éventuel changement de règle, sanctionner... ou tolérer sciemment.

Stades de développement d'un groupe

Ce concept a été développé par Vincent Lenhardt dans *Les Responsables porteurs de sens*. Un autre modèle très performant de ce type avait été élaboré par Tuckman dès 1965 avec quatre niveaux : *Forming, Storming, Norming* et *Performing*.

« Poursuivons notre diagnostic, fit Ms Coach, et regardons à présent quel est le stade de développement de votre groupe ».

– C'est-à-dire ?

– C'est d'une certaine façon la transposition au groupe des niveaux de management individuel que vous connaissez déjà. Selon cette perception, un groupe peut se trouver à l'un parmi trois stades, ou même quatre si l'on considère le "chaos", premier stade dans lequel un groupe n'a rien en commun, comme dans une foule ou un

rassemblement provisoire de personnes n'ayant rien à faire ensemble.

– C'est impossible en entreprise, dit Achille Manadjeure.

– C'est en effet excessivement rare, car le groupe serait totalement improductif. Abordons tout de suite le second stade, celui de la "collection d'individus". Le terme est bien adapté à des équipes naturelles de la taille de la vôtre, mais il faudrait plutôt parler de "collection de sous-groupes" lorsque la population est plus importante, comme celle d'une grande entreprise.

– Qu'est-ce qui caractérise cette "collection" ?

– Les gens font leur travail les uns à côté des autres, sans plus. Leur travail est bien défini et la devise est : chacun son métier et les vaches seront bien gardées.

– Un rassemblement d'indépendants en quelque sorte.

– Oui et non. Ne confondons pas les processus psychiques individuels et les processus de groupe. Les phénomènes dont nous parlons dépassent l'individu.

– Mais si tout le monde fait son travail, où est le problème ? Les gens ne communiqueraient-ils pas entre eux dans ce premier stade ?

– Bien sûr que si ! Mais seulement pour l'indispensable. Il n'y a pas de créativité de groupe et, surtout, pas la conscience d'appartenir à un ensemble synergique. Vous avez cependant raison : ce premier stade n'est pas négatif en soi, ni inférieur aux stades suivants. Il correspond au management d'expertise dans lequel le patron du groupe distribue le travail, s'assure qu'il est fait correctement et veille à ce que les personnes et sous-groupes échangent les informations nécessaires à la réalisation du travail.

Une bonne "collection d'individus" fonctionne suivant le principe de la qualité totale : entrées et sorties. C'est un fonctionnement taylorien de

haute qualité, mais taylorien tout de même. Les gens sont supposés faire leur travail, c'est tout.

- Parce que dans le stade suivant, on ne fait pas son travail ? ironisa Achille Manadjeure

- Presque ! Disons qu'une partie de l'énergie va être utilisée à d'autres fins. On va chercher à comprendre ce que fait l'autre de telle façon que sa vision des choses puisse être intégrée à son travail propre. Dans un "groupe", l'individu se décentre et sert désormais le groupe plus que lui-même. En contrepartie de l'énergie dépensée à se créer en tant que tel, le groupe trouve la synergie : 1 + 1 fait mieux que 2. L'inconvénient de ce stade, car il y en a toujours, c'est évidemment le risque de construire un clan dans lequel l'extérieur du groupe n'a pas sa place.

- J'imagine que le patron de l'équipe se situe ici en tant que manager de processus ?

- Oui. Reste le dernier stade, celui de l'équipe performante. Les personnes renoncent au clan, l'équipe s'ouvre. Une bonne façon de voir si une équipe atteint le stade de l'équipe performante est de regarder comment chacun est le porte-parole du groupe tout entier lorsqu'il le représente à l'extérieur, en particulier auprès des clients.

- Mais que fait alors le patron de l'équipe, à part se réjouir ?

- Il est là, tout simplement. Chaque personne du groupe sait en effet ce qu'elle a à faire et prend bien en compte les contraintes du groupe. Cela vous est-il déjà arrivé dans votre carrière ?

- Oui, une fois. Cela n'a pas duré bien longtemps. Chaque jour, j'avais fini mon travail à dix heures, et ensuite, je n'avais plus rien à faire. Lorsque j'allais dans le bureau des gars, ils me renvoyaient gentiment en disant : s'il y a un problème, on t'appellera. Peut-être était-ce un miracle ? Je voudrais à nouveau que mon équipe atteigne cette efficacité collective et je réalise en vous écoutant combien mon équipe, bien que solide et efficace, a encore une faible conscience collective.

- Le chemin vers l'équipe performante est plus difficile qu'il n'y paraît, soit que le manager ne veuille pas lâcher un certain type de pouvoir, soit parce que certains ne veulent pas jouer le jeu de la progression. On retombe ici sur des problématiques individuelles comme l'enfermement en contre-dépendance et surtout en indépendance. Une méthode pragmatique consiste à changer le style des réunions. Dans un fonctionnement en collection d'individus, le patron du groupe interroge tour à tour les membres et ceux-ci lui répondent.

Dans un fonctionnement de groupe, lorsqu'une question est abordée, le patron renvoie la question au groupe afin qu'il puisse donner son avis. Le manager se contente d'être le gestionnaire de la parole.

- Et dans une équipe performante ?

- Les personnes acceptent de s'interrompre, ou de demeurer silencieuses.
- J'aimerais bien savoir ce que mon équipe penserait de tout cela. En fait, je m'aperçois que nous parlons rarement entre nous de notre propre fonctionnement.
- Question de régulation », fit Ms Coach.

Régulation

« Apprenez donc, cher M. Manadjeure, que toute équipe, donc la vôtre, utilise l'énergie de ses membres de deux façons :

1. l'activité d'équipe qui représente 95 % du temps. Tout le « travail » habituel est inclus dans l'activité : vous réunir, étudier, prendre des décisions, etc. Le groupe est centré sur son travail. La façon dont le groupe s'organise pour produire et interagit à cet effet s'appelle "processus de production" ;
2. la régulation, qui représente une faible partie du temps. Le groupe y parle de lui-même, de ses relations internes, de la façon dont il fonctionne. La régulation fait partie des "processus de groupe".

- Je vous écoute.

- Le grand principe, c'est qu'un groupe a de toute façon besoin de se réguler. Si la régulation n'est pas gérée un minimum par le patron, elle aura lieu... dans les couloirs, à la cafétéria ou à la cantine.

- C'est effectivement le cas dans mon équipe, bien que je ne sache pas bien ce qui ressort de ces discussions. Mais je ne me vois pas provoquer un tel débat : nous sommes finalement assez pudiques.

- Question de culture, dit Ms Coach. Moins un groupe a pris l'habitude de se réguler, moins il a envie de le faire, car il y a trop de non-dits qui n'ont pas pu être évacués au fur et à mesure.

- S'agit-il de laver son linge sale en famille ?

- Parfois, mais pas forcément. Il s'agit surtout de prendre un temps pour se dire ce qui va et ce qui ne va pas sur la façon dont on travaille ensemble. Plus ceci est dans les habitudes, plus on se dit les choses au fur et à mesure. On s'ajuste.

- Comment procéder ?

- La méthode la plus simple pour introduire une culture de régulation consiste à procéder par entretiens individuels, en interrogeant chacun avec cette simple question : "D'après toi, comment fonctionnons-nous en ce moment ?" Dans un premier temps, vous écoutez et c'est tout. Mieux vaut ne pas entrer à ce moment-là dans la résolution concrète des

problèmes. Si les questions soulevées concernent l'ensemble du groupe, vous pouvez ensuite les poser sur la table lors d'une réunion suivante, en proposant une nouvelle règle du jeu, ou en demandant les avis.

- Et ensuite ?

- Lorsqu'une équipe a un bon niveau de maturité, la régulation peut avoir lieu directement en groupe.

- Si j'ai bien compté, conclut Achille, il ne nous reste plus qu'un seul thème à aborder, celui du leadership. L'avez-vous gardé pour la fin parce que j'étais concerné au premier chef ?

- Bien sûr », fit Ms Coach.

Leadership

« Ce n'est pas seulement votre leadership qui m'intéresse, poursuit-elle, mais le système de leadership. Contrairement à ce que vous pensez peut-être, il y a au moins trois patrons dans votre équipe.

- Cela se saurait, s'offusqua Achille.

- Voire. Il y a d'abord celui en titre : vous. Vous avez l'autorité officielle et êtes le leader responsable. Vous signez le courrier, participez aux manifestations officielles et figurez comme chef sur l'organigramme. Vous êtes la personne à qui l'autorité a été officiellement confiée. La question que vous pouvez vous poser à ce sujet est la suivante : quel est le genre de décisions que vous pouvez prendre seul, sans en référer à votre propre chef ?

- Je n'en vois pas beaucoup !

- C'est bien pour cela que je vous demande d'y réfléchir ! Mais réfléchissez bien et vous verrez que votre pouvoir est en fait plus grand que vous ne le pensez : réunions, entretiens bilatéraux, notation, évaluation...

- Et qui est mon concurrent ?

- Le second chef de l'équipe est actuellement Bernard.

- Ah !

- Oui. Ne m'avez-vous pas dit que cet ancien ingénieur avait tellement de bouteille que, chaque fois qu'il y avait un problème opérationnel inédit à résoudre pour la direction ou pour un nouveau client, c'est à son bureau que les personnes de votre équipe allaient frapper ?

Les éléments sur le leadership et la culture sont issus de la théorie organisationnelle de Berne qui sera présentée en détail au chapitre 19.

- C'est vrai, et j'en suis jaloux, bien que tout se passe correctement et que Bernard reste très respectueux de mes pouvoirs officiels.
- Pas si mal. Il est le leader effectif, celui vers lequel l'équipe se tourne pour résoudre les problèmes de travail. Mais comme il se contente d'exercer son leadership sur le plan technique, en tant que manager d'expertise, il ne vous vole pas le leadership officiel, ni celui de processus.
- Retrouvons-nous ici la distinction entre manager d'expertise et manager de processus ?
- Oui. Le leader de processus est celui vers lequel l'équipe se tourne pour résoudre les problèmes... de processus, c'est-à-dire la façon de travailler en équipe. Par exemple, lorsqu'un flottement apparaît en réunion et que l'un dit "et si on faisait un tour de table ?" en étant suivi, il est leader de processus.
- Y a-t-il encore un autre patron dans cette collection de leaders ?
- Oui, et d'après ce que vous m'avez raconté de l'histoire de l'équipe, c'est Sylvie, la secrétaire du service expéditions et votre ancienne collaboratrice.
- Vous voulez rire ?
- Pas du tout. Le leader psychologique est celui auquel l'équipe a recours en cas de problèmes relationnels importants.
- Finalement, vous avez peut-être raison. C'est une fille sympa. Elle connaît tout le monde, sait écouter. Résultat, quand deux gars se chipotent ou qu'il faut demander un avis pour savoir quoi faire avec untel qui perd les pédales, c'est elle qu'on va voir. Y compris moi car elle est de bon conseil. Quel dommage, murmura Achille Manadjeure, que ce ne soit pas moi qui aie ainsi l'oreille de l'équipe...
- Le rôle de leader psychologique ne se décrète pas, commenta Ms Coach, mais une certaine attitude de votre part peut vous en conférer au moins une partie. Par analogie avec mon métier, vous prenez une part de leadership psychologique lorsque vous prenez votre dimension "coach" de manager, c'est-à-dire que vous montrez un réel souci de vos collaborateurs, que vous les respectez en tant que personnes et que vous ne privilégiez pas systématiquement l'entreprise par rapport à eux. Certains leaders à l'éthique douteuse le savent d'ailleurs si bien qu'ils prêtent une fausse attention aux collaborateurs afin d'avoir une part de leadership psychologique. D'autres, heureusement, le font avec un véritable souci des personnes. On reconnaît les uns des autres aux valeurs qu'ils professent et surtout qu'ils incarnent concrètement dans leur management.
- Dois-je conclure de cette revue, dit Achille Manadjeure, que je suis un mauvais manager puisque je n'ai pas tous les leaderships ?
- Il arrive que ceux-ci soient concentrés sur une seule personne et on a alors un pouvoir fort. Mais ils peuvent être répartis entre plusieurs

personnes et l'on obtient un équilibre complexe. Si les leaders se respectent et savent négocier leurs pouvoirs, l'équipe fonctionne bien. Si l'un des leaders veut prendre le pouvoir total, l'équipe souffre et devient inefficace. Pour ce qui vous concerne, la façon dont vous "habitez" les différentes zones de leadership s'appelle "leadership personnel".

- Tant qu'à faire, n'y a-t-il pas encore d'autres patrons ?

- Vous ne croyez pas si bien dire. Deux autres sont dans la tête des gens, bien qu'à la retraite ou dans leur tombe. Il y a d'abord le fondateur du groupe Colbert, celui qui a bâti sa culture, lui a dicté ce qui devait être fait et ce qui ne se faisait pas, la valeur accordée au travail, à l'argent. Dans mon jargon, on parle d'"évémère", par référence au nom d'un philosophe grec.

- Et le second leader au cimetière ?

- C'est une personne qui, sans avoir autant d'autorité que le fondateur et sans le renier, a profondément changé la culture du groupe et modifié son organisation. C'est Luther pour les protestants, Calvin pour l'Église réformée, Jack Welch pour General Electric. La théorie l'appelle *leader primal* et nous en reparlerons lorsqu'il sera question de votre management stratégique.

- Y a-t-il d'autres modèles de management de processus que ceux que vous venez de citer ?

- Bien sûr ! Voulez-vous que nous continuions ?

- Cela suffira.

- Qu'allez-vous en faire ? demanda Ms Coach.

- Me bâtir un programme d'amélioration personnelle en tant que manager. Si je consulte les notes que j'ai prises en marge durant vos exposés, je m'aperçois que j'ai des difficultés dans presque tous les domaines. Je suis absolument rétif aux passe-temps, même lorsqu'ils sont nécessaires et justifiés. Je ne gère pas bien la différence entre moi et les personnes de mon équipe, la frontière interne comme vous dites. L'équipe a quelques règles de fonctionnement qui me paraissent obsolètes... Quant à mon leadership...

- Je constate, dit en souriant Ms Coach, que nous allons revenir à un mode de coaching disons... moins didactique ?

- Oui, dit Achille Manadjeure. Mais il n'y a rien de plus pratique qu'une solide théorie. C'est curieux, ajouta-t-il en lorgnant vers Ms Coach, impossible de me souvenir qui m'a appris cette maxime... »

L'ATELIER D'UN COACH DE MANAGERS

Comme je l'avais fait pour le coaching centré sur la personne et celui centré sur la relation, tu trouveras ici deux check-lists que j'utilise pour les groupes. La première concerne le diagnostic d'équipe et la seconde les méthodes d'intervention auprès d'un manager. Elles reprennent d'une façon plus détaillée les cinq facteurs que Ms Coach passait mentalement en revue dans le cas Pharmacop que tu as lu au début de ce chapitre et je les utilise soit mentalement pour orienter mes questions, soit en les explicitant au client.

Diagnostic d'équipe

Objectifs

- La raison d'être du groupe est-elle connue et partagée par tous ?
- Les objectifs du groupe sont-ils clairs ?
- Le groupe est-il assez formé à son métier ? Les membres sont-ils utilisés en fonction de leurs compétences ?

Culture

- Quelles sont les valeurs du groupe au niveau de la qualité du travail ?
- Quelles sont les compétences valorisées ?
- Les modèles et procédures de travail sont-ils partagés ?

Les composantes culturelles sont explicitées au chapitre suivant : « Coaching de dirigeants ».

Règles de fonctionnement

- Les règles sont-elles explicites et adaptées aux objectifs du groupe (circulation de l'information, réunions, évaluation, sanctions, accès au chef, remplacements, délégations) ?
- Sont-elles respectées ?
- Les rôles sont-ils bien répartis ? Chacun sait-il « qui fait quoi » dans l'équipe ?

Relationnel

- Le groupe sait-il gérer ses conflits ?
- Le groupe a-t-il des séances de régulation ?

- L'économie de signes de reconnaissance est-elle riche ? Conditionnelle positive et négative ?
- Quel est le niveau d'entraide mutuelle ?
- Les membres sont-ils capables de métacommuniquer entre eux ?
- Les jeux psychologiques entre les membres restent-ils à un faible niveau ?

Leadership

- Le responsable est-il reconnu en tant que leader ? Le groupe en est-il fier ?
- A-t-il le minimum de compétence technique pour évaluer le travail du groupe ?
- Où se situe-t-il dans le triangle des niveaux de management ?
- Donne-t-il du sens au travail ?
- Adapte-t-il son action en fonction du stade de développement du groupe ?
- Comment gère-t-il les frontières ?
- Veille-t-il à la répartition des rôles en fonction des compétences ?
- Coordonne-t-il les activités ?
- Fait-il établir et respecter des règles de fonctionnement ?
- Assure-t-il la circulation de l'information ?
- Veille-t-il au relationnel, en adoptant par exemple un style de communication variable suivant la personnalité de ses collaborateurs ?

Interventions

Une fois le diagnostic effectué, j'invite selon les cas le manager-client à examiner ce qu'il peut faire dans des domaines tels que :

- l'élaboration et la modification des règles de fonctionnement du groupe ;
- la gestion des frontières ;
- la clarification des objectifs ;
- l'instauration d'une nouvelle économie de signes de reconnaissance ;
- la mise en place de régulations ;
- la modification de la structuration du temps de l'équipe ;
- la gestion des deuils collectifs ;
- la création ou le renforcement d'une culture commune ;
- etc.

LE COACHING D'ÉQUIPE

C'est à présent le bon moment, cher François, pour faire un aparté sur le coaching d'équipe. Tu le sais, toi qui le pratiques abondamment, ce n'est pas une variante du coaching individuel mais une intervention dans laquelle un manager délègue temporairement à un prestataire extérieur une partie de ses pouvoirs. Le rôle du coach d'équipe consiste à donner un petit ou gros coup de pouce au processus de groupe et demande non seulement une compétence de coach de managers (raison pour laquelle j'en fais mention dans ce chapitre), mais aussi la pratique de l'animation des groupes.

Alain Cardon a publié en 2003 l'excellent livre *Coaching d'équipe*, voir la bibliographie.

Il me faudrait écrire un autre livre pour traiter du coaching d'équipe[■] et de la façon dont il peut se conjuguer avec le coaching individuel. Certaines méthodes sont communes, comme l'analyse de la demande, le contrat ou la notion de processus de groupe. Mais un coach d'équipe doit aussi

disposer de compétences en processus de groupe et les modèles que je t'ai présentés ci-dessus se transposent aisément dans l'action du consultant en tant que coach d'équipe.

Si nous y réfléchissons bien, le coaching d'équipe est pourtant une double aberration, pratique et théorique.

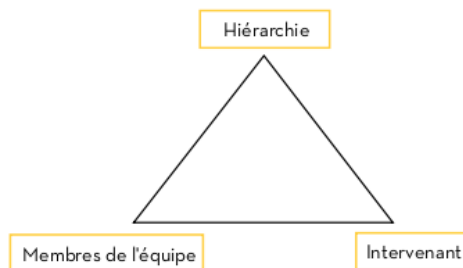
Aberration pratique : un patron d'équipe supposé savoir animer, convaincre, diriger, etc., fait appel à un tiers extérieur pour régler chez lui des problèmes qu'il aurait dû régler tout seul. C'est un aveu d'incompétence ! dira peut-être l'équipe. Le chef est obligé de faire appel à un intervenant extérieur !

Aberration théorique. Qui en effet est le « patron » dans un coaching d'équipe ? le chef en titre ? Plus tout à fait puisqu'il ne contrôle pas des éléments aussi importants que la prise de parole ou les procédures de travail. Certes, l'équipe sait qu'il garde en définitive la barre. Mais elle s'interroge : quels sont les pouvoirs officiels ou officieux du coach ?

Dans un coaching d'équipe, il y a donc deux leaders. L'un est officiel (le manager), l'autre est le leader de processus et souvent aussi, le leader psychologique (le coach d'équipe). D'où la nécessité de prendre encore plus de précautions lors de l'établissement du contrat entre le coach et le manager.

Dans son travail, le coach d'équipe rencontre trois fantasmes[■] :

Le développement des « trois fantasmes » se trouve dans *Décider en équipe*, d'Alain Cardon. Voir la bibliographie.



- Le premier est celui du patron qui peut s'imaginer que Mr Coach, en entendant les horribles propos des membres de l'équipe à son sujet, va découvrir combien son management est de piètre qualité. Il peut penser que le coach va se mettre du côté de l'équipe et non du sien, afin de défendre celle-ci contre un chef « odieux ».
- Le deuxième est celui de l'équipe qui s' imagine que Mr Coach est de mèche avec la hiérarchie et qu'il va les manipuler dans le sens voulu par cette dernière « D'ailleurs, dit-elle, Mr Coach est payé par le patron, le rencontre souvent en tête à tête, etc. »
- Le troisième est celui de Mr Coach qui se dit : « Ils me cachent des éléments essentiels de leur affaire et font bloc. » L'équipe lui apparaît comme une famille qui ne veut pas dévoiler ses secrets à un étranger.

Que peut faire Mr Coach face aux fantasmes ? D'abord, savoir qu'ils existent. Savoir ensuite que le meilleur antidote est l'établissement d'un bon contrat triangulaire, en particulier sur les questions de confidentialité. Ce contrat comporte deux volets :

- d'une part le contenu, c'est-à-dire ce que le coach apporte comme procédures de travail ;
- de l'autre le processus, c'est-à-dire la règle du jeu entre le patron et le coach au moment des travaux en commun.

Le coach d'équipe, dans son travail, utilise sur le terrain les concepts de management de processus évoqués plus haut, pour son diagnostic et pour ses interventions. En particulier, l'apport le plus précieux pour le groupe, est souvent constitué d'« arrêts sur processus » que le coach d'équipe met en évidence au moment opportun.

Cette lettre était bien longue, mon cher François.

Mais, que veux-tu, j'avais beaucoup à te dire.

À bientôt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

Comment procédez-vous pour effectuer le diagnostic d'un groupe ?

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach de managers comment il s'y prend pour effectuer le diagnostic d'un groupe.

Question aux coaches confirmés

Quelles sont les questions habituelles que vous posez à un manager sur son groupe ?



COACHING DE DIRIGEANTS

Complet et complexe - L'ego flatté de Mr Coach - Mr Coach et les qualités du dirigeant - La capacité politique - Cinq colonnes à la une - L'environnement - Le job rentable et le job non rentable - Combat, cuisine interne et planche à secousses - Le canon - Les gens - Le boss.

UN COACHING TRÈS FACILE ET TRÈS DIFFICILE

15 octobre

Cher François,

Le curseur se déplace une fois de plus et nous sommes maintenant au quatrième et dernier cran, celui du coaching des dirigeants ou, plus exactement, de tout responsable d'équipe qui s'interroge sur les liens entre le groupe qu'il dirige et la structure dont le groupe fait partie (entreprise, institution).



Ce serait faire injure à la profession de coach que déclarer qu'il est le plus noble de tous, car le coaching aux autres niveaux (personnalité, relations, management) demande beaucoup d'attention et requiert l'usage de compétences spécifiques. Je trouve pourtant que le coaching de dirigeants est le plus complet (puisque tous les niveaux y sont abordés) et aussi le plus complexe car, là plus encore qu'ailleurs, il n'y a pas de solution toute prête.

As-tu fait comme moi le constat que de nombreux dirigeants, paradoxalement, sont plus réceptifs à une démarche de coaching que les managers de leur entreprise ? L'expérience m'a montré cependant que c'était plus une attitude en surface qu'un réel parti pris car ils sont aussi plus résistants au changement. Obligés de se protéger, contraints de prêter attention à leurs propos parce que ceux-ci sont tout de suite et largement commentés dans leur entreprise ou leur organisation, les dirigeants adoptent presque toujours la même attitude au début d'un coaching : ils écoutent et prêtent attention aux paroles du coach, mais ne lâchent pas prise. Ils font confiance, un peu, mais veulent garder leur marge de manœuvre. Plus que dans d'autres types de coaching, notre puissance personnelle de coach, notre expérience et notre crédibilité sont nécessaires. Nous devons ici plus qu'ailleurs nous résoudre à n'être qu'une aide parmi d'autres et à savoir que le dirigeant ne retiendra souvent du travail de coaching qu'une toute petite part. Mais le travail porte alors un grand fruit car, lorsque le dirigeant change, c'est toute la structure qui est affectée.

ACCOMPAGNER UN DIRIGEANT

« Que serait une solitude qui ne serait pas une grande solitude ? La solitude est une : elle est par essence grande et lourde à porter. Presque tous connaissent des heures qu'ils échangeraient volontiers contre un commerce quelconque, si banal et médiocre fût-il, contre l'apparence du moindre accord avec le premier venu, même le plus indigne... »
(Rilke, Lettres à un jeune poète).

Les mentalités évoluent, mais il y a actuellement plus de dirigeants que de dirigeantes. L'auteur a utilisé le masculin.

Connais-tu ce passage de Rilke ? Il reflète bien l'enjeu du coaching pour un dirigeant : lâcher prise d'une certaine solitude.

Qui est-il, ce dirigeant qui se tient devant nous lorsque débute son coaching ? Est-ce celui (ou celle !) qui, comme toute personne au travail,

s'interroge sur lui-même, ses talents, son avenir, le sens de sa vie professionnelle ? Est-ce celui qui entretient chaque jour de multiples relations, écoute, négocie, ordonne, convainc ? Est-ce le manager de son comité de direction ? Est-ce l'homme (ou la femme) immanquablement seul qui doit chaque jour prendre de lourdes décisions et porter le sens de la structure qu'il dirige, selon l'expression de Vincent Lenhardt[■] ?

Il (ou elle) est tout cela en même temps et nous l'accompagnons dans l'ensemble de ses composantes professionnelles. Lui-même glisse de l'une à l'autre généralement avec rapidité et c'est sans doute cela qui me frappe le plus dans le coaching des dirigeants que j'ai mené : l'extrême diversité des sujets abordés. J'avais pris il y a quelque temps des notes au fur et à mesure de mes interventions.

Tu reconnaîtras dans ce dernier paragraphe les différents niveaux de coaching qui constituent le leitmotiv de ce livre : la personne, les relations, le groupe et la structure.

CARNET DE BORD

Entretien avec Yves. Il dirige une PME de soixante-dix personnes qu'il a reprise il y a un an et doit faire face à une grave situation financière. Aujourd'hui, nous avons traité dans l'ordre et parfois le désordre : sa relation envers son directeur technique (jusqu'où déléguer ?), le climat du personnel (quand et comment l'informer de la situation ?), sa colère devant les attaques personnelles que lui lance l'ancien propriétaire dans le procès qui les oppose (accuser ou non le coup ?), la surveillance de son entreprise (état des commandes et des paiements), son sommeil (prendre ou non quelques tranquillisants ?), son ordinateur portable qui l'a lâché (en racheter un ou pas ?)...

Le coaching de dirigeants a ses particularités et requiert des compétences spécifiques. Le dirigeant qui appelle un coach le fait non seulement pour lui-même, mais aussi pour mieux appréhender le fonctionnement de sa structure. Il attend de son coach une aide pour mieux accomplir son métier de dirigeant. Revenons encore à mes notes.

CARNET DE BORD

Ce coaching a démarré il y a huit mois. La demande apparente a été faite rapidement : « J'ai besoin d'idées originales, m'a dit ce patron. C'est cela qui m'intéresse chez vous. » Moyennant quoi, nous avons tout de même travaillé trois mois sur son comité de direction et à peu près autant sur sa stratégie d'entreprise. Aujourd'hui, il s'est calé confortablement dans

le grand fauteuil de mon cabinet et m'a dit soudain : « Et si on s'occupait un peu de moi ? »

J'ai failli lui dire : « Je ne fais que cela depuis six mois ! », mais il est vrai que durant toute cette période, nous avons surtout travaillé sur lui par rapport à son entreprise, pas sur lui-même. J'ai déplacé le curseur vers la zone du coaching de personnalités.

COACHER UN DIRIGEANT, SUMMUM DU MÉTIER ?

Cette dimension est à clarifier par le coach en travail thérapeutique

Article « Systémique, mode d'emploi » paru dans les *Annales des mines*.

Le coaching de dirigeants est-il le plus intéressant de tous ? Beaucoup de coaches en rêvent, cela fait bien dans un CV et coacher des dirigeants flatte l'ego, comme si s'approcher de la zone du pouvoir nous faisait exister un peu plus[■]. Avant que le mot de coaching devienne à la mode, le consultant Jacques Mèlèze écrivait : « Le rêve de tout consultant, c'est d'être devant un directeur général, de lui dire quelque chose, et que le directeur général en reste béat[■]. »

Comment les choses démarrent-elles ?

CARNET DE BORD

12 août : Je découvre le courrier de Gérard V., conseiller en ressources humaines auprès du directeur général du groupe Z.

« Monsieur,

De récents changements dans l'équipe de direction et d'autres à venir constituent bien sûr pour le directeur un moment délicat à gérer, mais aussi et surtout l'opportunité de mettre à plat certains modes de fonctionnement pour les améliorer.

C'est dans cet esprit que j'ai proposé à Jean-François Midaux d'engager une réflexion sur ses propres besoins et attentes, tant en matière de pilotage de notre direction qu'en termes de gestion du temps. Je lui ai également suggéré de se faire accompagner dans cette démarche par un consultant externe.

J'ai naturellement pensé à vous : vous connaissez bien notre société et avez eu l'occasion de travailler à plusieurs reprises en direct avec M. Midaux. Vous serez à même de lui apporter ce regard externe qui lui permettra de mieux exprimer ses besoins. Il a sans hésiter accepté ma proposition.

Si vous êtes intéressé par ce projet, je pense qu'il faudrait d'abord nous rencontrer afin que je "défriche" avec vous son environnement. Le contenu de votre intervention devra en revanche être mis au point directement avec M. Midaux, en dehors des conditions matérielles que je traiterai.

Je vous propose donc de prendre contact avec mon secrétariat afin de convenir d'un rendez-vous dès septembre. Veuillez, etc.»

Jean-François Midaux ! Je l'avais rencontré au cours d'une longue série de réunions sectorielles au sein desquelles j'assistais le président de séance. J'ai retenu de lui l'image d'un homme affable avec les représentants syndicaux, très habile dans ses discours, très prudent aussi. Un homme solide.

Comme pour tout coaching, j'ai le réflexe en lisant ce courrier d'effectuer une première analyse de la demande ainsi qu'une clarification des types possibles de contrat. Tout d'abord, qui veut ce coaching ? Gérard V. ou son directeur ? Ensuite, qui sera le payeur ? Gérard V. semble dire qu'il aura la haute main sur le contrat, mais je devrais en bonne théorie exiger que ce soit son directeur. Pourtant, dois-je me montrer intransigeant sur le contrat d'affaires, au risque d'embêter ce grand patron avec l'administratif ? Mieux vaut peut-être réserver mes exigences pour le contrat relationnel ?

J'ai un second réflexe : relire ma déontologie. En effet, même s'il est très gratifiant pour mon narcissisme de coacher un « grand patron », il me faut tout de suite décider en mon for intérieur de traiter ce client potentiel avec le même soin que les autres, ni plus ni moins. En revanche, je commence dès maintenant à fourbir mes outils de diagnostic de structure.

Téléphonons à Gérard V. et rencontrons-le.

AIDER UN DIRIGEANT À MIEUX VIVRE SON IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Qu'est-ce qu'un dirigeant et qu'est-ce qui le différencie d'un manager ? Le directeur général d'une entreprise (grande ou petite) est un dirigeant, mais ceux qui l'entourent, directeurs adjoints ou assistants directs, peuvent-ils être considérés comme tels ? Qu'en est-il des directeurs d'usine, de départements ou de filiales ? Est-ce le nombre de personnes dirigées qui fixe la barre entre managers et dirigeants ?

C'est un sujet dont nous pourrions discuter toute une soirée lorsque je te rendrai visite. Fumant la pipe et sirotant nos verres de mirabelle sur la table, cela durerait au moins aussi tard qu'une discussion sur la

définition du coaching. Mais avant cette heureuse occasion, je te livre trois points de vue sur le professionnalisme de coach de dirigeants et les compétences qui lui sont nécessaires.

Coaching d'un dirigeant selon les responsabilités

Je distingue ici la structure au sens organisationnel (groupe d'hommes) de la structure au sens commun (manière dont un ensemble est envisagé dans ses parties, selon *Le Petit Robert*). La « structure », c'est ici une entreprise, un organisme public, une association... Certains l'appellent « organisation », mot que l'on retrouve notamment dans des théories du « développement des organisations ». Qu'il s'agisse de structure ou d'organisation, la confusion entre vocables est possible et le mot aura dans la suite du livre une majuscule chaque fois qu'il sera question de Structure en tant que groupe humain organisé.

Voir l'approche stratégique du livre *Strategor* cité en bibliographie.

Qu'est-ce qu'un « dirigeant » ? Une première approche de cette identité consiste à examiner ses trois principales responsabilités :

- être au contact de ce qui se passe dans l'environnement de la Structure[■] ;
- définir une stratégie[■], c'est-à-dire sélectionner ce que la Structure va apporter à l'environnement ;
- enfin, définir et faire évoluer la Structure en fonction de la stratégie : choisir les responsables, fixer les objectifs, répartir les missions, ajuster l'organigramme, s'assurer des compétences, etc.

Dans l'approche par les responsabilités, serait donc considérée comme dirigeant d'une Structure toute per-

sonne les exerçant de façon significative. Ce seraient essentiellement le directeur de la Structure et les membres du comité de direction.

Mais si nous ôtons la locution « de façon significative » du paragraphe précédent et nous intéressons seulement aux trois responsabilités évoquées plus haut, tout manager peut de temps en temps être considéré comme un dirigeant, car il regarde son environnement, détermine une stratégie et ajuste en conséquence l'organisation de son groupe.

La grande différence entre un manager et un dirigeant ne vient donc pas de la nature des trois responsabilités, mais de l'importance qu'ils y accordent en temps et en énergie.

Lorsque nous coachons un dirigeant dans ses responsabilités, nous le questionnons intelligemment sur les diverses composantes de sa Structure afin d'en détecter les dysfonctionnements et de vérifier si les

zones d'ombre de sa personne pourraient l'empêcher de les assumer. Cette compétence requiert de notre part non seulement l'aptitude à mener un « coaching centré sur sa personne de dirigeants », mais aussi la maîtrise d'une théorie organisationnelle. Ce point est si important que je te présenterai plus loin un modèle psychosociologique que je trouve étonnant d'efficacité : le schéma helvétique.

Coaching d'un dirigeant selon les **qualités**

Qu'est-ce qu'un « dirigeant » ? La seconde approche de l'identité de dirigeant consiste à se placer sur le terrain des qualités fondamentales que doit posséder un dirigeant. Les gens ont sur ce thème une impressionnante variété de réponses. Certains parlent de puissance de travail, de la capacité à donner du sens à la Structure, à lui proposer une vision. D'autres disent qu'un dirigeant doit avoir des aptitudes à l'agressivité, un ascendant, une rapidité de décision. D'autres prétendent au contraire que les qualités requises sont d'un autre ordre, comme l'adaptabilité ou l'art de convaincre. D'autres disent enfin que l'essentiel est pour un dirigeant d'avoir un « style » personnel – certains disent charisme.

Tu connais comme moi des managers qui ont un style autocratique et qui ont échoué. Mais d'autres ont réussi, au moins à court terme. Nous connaissons aussi des dirigeants – moins nombreux peut-être – qui ont un style plutôt participatif et qui ont réussi. Mais certains ont échoué. En fait, je pense que le succès d'un dirigeant dépend non pas tant de son style personnel que de la façon dont ses traits de personnalité font écho au besoin fondamental de la Structure à un moment donné.

Ainsi, une entreprise en crise n'a pas besoin du même dirigeant qu'une entreprise en pleine expansion. Une entreprise qui se réorganise n'a pas besoin du même dirigeant qu'une entreprise qui se consolide. Une entreprise qui se crée n'a pas besoin du même dirigeant qu'une entreprise qui meurt ou se transforme en profondeur. À côté du « style », une Structure exige communément de ses dirigeants quelques autres qualités. La plus souvent citée est l'intelligence, c'est-à-dire la capacité d'analyser objectivement et rapidement un contexte, le talent pour établir des liens entre les éléments de ce contexte, et enfin l'aptitude à décider d'une solution appropriée. Cette intelligence traditionnelle est celle que sélectionnent les grandes écoles françaises dans leur système de concours. Au-delà des reproches eux aussi traditionnels sur ces

écoles, il est difficile de nier qu'elles développent une forte puissance de travail ainsi qu'une grande capacité d'analyse et de synthèse. Loin de moi l'idée de chercher à te convaincre de la nécessité d'avoir fait une grande école pour être un bon dirigeant – il y a trop de contre-exemples – mais force est de reconnaître qu'un dirigeant à l'esprit étroit, trop lent ou fantaisiste, courrait de grands risques.

Les autres qualités que la Structure demande souvent à un dirigeant sont la mémoire, l'aptitude à décider, à déléguer et à choisir ses proches collaborateurs. Mais nous pourrions en trouver bien d'autres dans les nombreux écrits sur le management. J'en ai noté quelques-unes avec amusement : garder l'œil sur les budgets, répartir les tâches, définir les missions, fixer les objectifs, guider, conseiller, contrôler tout en laissant à chacun une autonomie suffisante, veiller au climat humain et social, gérer les conflits, coordonner l'activité des groupes de la Structure, se tenir informé, représenter la Structure à l'extérieur, écouter, encourager, stimuler, assurer la sécurité, monter au créneau...

Bref, le dirigeant doit être un surhomme. Diable ! Que viendrait-il faire en coaching ?

Je me suis appuyé pour écrire ce passage sur le livre de Louis Sahuc : *Comment identifier les futurs managers ?*

Une autre façon de cerner les qualités d'un dirigeant est l'approche par les contre-indications⁵. Très intéressante dans son principe, elle a été développée par certaines DRH qui sont parties du constat selon lequel des cadres brillants, « intelligents » selon la définition donnée aux paragraphes précédents, et que l'on avait

donc placés tôt dans leur carrière dans le « vivier des cadres à haut potentiel », ont finalement eu une carrière très moyenne. Leur analyse a montré qu'il leur avait manqué l'une au moins des trois grandes qualités suivantes.

■ La solidité

Un dirigeant ne doit pas être fragile physiologiquement ou psychiquement car ce métier est par nature exposé aux blessures. Il doit savoir encaisser sans se laisser dépasser par une émotivité mal contrôlée, l'inquiétude, le doute de soi, l'indécision ou l'influençabilité. Cela ne signifie pas qu'un dirigeant ne doive jamais se laisser aller ni montrer ses doutes, inquiétude ou émotions. Mais il ne doit pas se laisser envahir par son affectivité et donc rester capable de juger s'il vaut mieux qu'il les exprime ou les cache.

La solidité, c'est aussi la capacité d'encaisser les inévitables frustrations. Sans cesse, le dirigeant rencontre autour de lui des personnes

peu motivées ou hostiles. Sans cesse, il se heurte à des contraintes financières, juridiques ou techniques. Ces frustrations sont inévitables et si le dirigeant a alors tendance à taper du pied en enfant rageur ou à sombrer dans la dépression, il ne tiendra pas longtemps.

La solidité est enfin physique, et ce point est capital. Un dirigeant doit être capable de résister au manque de sommeil, à la fatigue, à la prolongation d'un effort intellectuel, aux décalages horaires lorsqu'il voyage à l'étranger. La fatigabilité est généralement un lourd handicap pour un dirigeant, même s'il existe des contre-exemples.

Les noms et les circonstances ont été modifiés, comme pour tous les autres cas de coaching cités dans ce livre. Tous les clients concernés ont donné leur accord sur les rédactions ainsi modifiées.

CARNET DE BORD

Déjeuner avec un « camarade » de l'X devenu PDG d'une multinationale. Nous parlons de nos enfants, puis de la mort de mon père. Je l'interroge sur sa gestion du temps. « Je suis obligé de travailler tard, me dit-il, et rentre rarement avant 21 heures à la maison. Je travaille encore le samedi matin, mais le reste du week-end est consacré à la famille. Ajoute à ceci les nombreux voyages un peu partout dans le monde et surtout aux États-Unis. Mais je m'accorde au moins cinq semaines de vacances par an. »

Le directeur du personnel d'un grand ministère parisien, lui, ramène du travail dans son appartement parisien tous les soirs, souvent après 21 heures. Le vendredi soir, il rejoint son épouse en province.

L'adaptabilité

Un dirigeant doit pouvoir supporter le contradictoire, le relatif, et tolérer l'ambiguïté qu'ils suscitent. Il doit être apte à vivre l'insécurité et l'imprévisibilité sans en être affecté. Il est en effet en première ligne lorsque surviennent des événements imprévisibles comme les conflits sociaux, les coups de tonnerre technologiques venant des concurrents, la chute des cours de la Bourse, les négociations difficiles, la disparition soudaine de collaborateurs. Plus le niveau hiérarchique augmente, plus cette aptitude à accepter l'imprévisibilité se révèle importante.

CARNET DE BORD

Je me souviens d'un accident qui, en 1988, coûta la vie à trois personnes du Gaz de France sur une mauvaise route d'Algérie, et parmi elles, deux

dirigeants. Malgré son chagrin pour ceux qui étaient aussi ses amis, le directeur entreprit immédiatement de nommer d'autres personnes aux postes de responsabilité, ce qui occasionna en quelques jours un gigantesque déplacement de personnes à tous les niveaux.

■ La sociabilité

L'époque des dirigeants cassants ou timorés à l'excès est terminée. Désormais, un dirigeant qui montrerait des réactions de défense excessives en manifestant de l'agressivité non contrôlée, de la raideur ou au contraire de la fragilité, ne serait plus nommé à des postes de responsabilité élevée.

CARNET DE BORD

« Vous allez sourire, me dit X, mais mon grand problème, c'est l'ascenseur. Je n'ai aucune difficulté à animer des réunions houleuses de cinquante personnes dans lesquelles je me fais agresser par les représentants syndicaux, mais l'ascenseur... Je ne sais pas dire bonjour à des salariés dont je ne connais même pas le nom. Alors je reste silencieux et les gens pensent que je suis distant. »

Comment pouvons-nous coacher un dirigeant selon l'approche par les « qualités » ? La grande différence entre le portrait idéal accroché dans la galerie des surhommes décrite ci-dessus et le dirigeant accueilli en coaching, c'est que ce dernier n'est justement qu'un homme. Certes, il a de nombreuses qualités parmi celles citées ci-dessus (sans quoi il n'aurait pas été nommé), mais il a aussi ses zones de fragilité, de vulnérabilité. À qui en parler ? À qui dévoiler les blessures ?

L'un des points qui continuent de me frapper en effet chez les dirigeants, c'est un curieux mélange entre une ouverture humaine réelle (venant sans doute de la qualité de sociabilité évoquée plus haut) et un haut niveau de défense lorsqu'il s'agit de parler d'eux-mêmes en profondeur (venant sans doute de la nécessaire solidité). Pour une fois, moi qui ai dans ce livre tant prôné l'approche du coaching par les compétences et non par les qualités, je citerai une qualité que je pense essentielle à un coach de dirigeants : être profondément à l'aise avec les hommes de pouvoir, leur carapace, leur solitude. Car les grandes questions que se pose un dirigeant à propos de son coach sont : « Puis-je me montrer à lui dans ma vulnérabilité ? Puis-je défaire ici ma cuirasse ? » Jacques Piveteau, qui fut il y a vingt ans un consultant hors pair, écrivait :

« Vous venez d'être nommé dirigeant. Vous allez être une image, un symbole. Vous allez vivre l'inconfort des décisions impopulaires. Chaque jour, vous vivrez dans le secret et à aucun moment vos proches ne devront savoir ce qui vous tourmente et ce qui vous pèse. Vous devrez simuler, adopter les attitudes et comportements que l'on veut que vous adoptiez, vous montrer confiant même si vous avez des doutes, vous montrer aimable même si vous avez envie d'envoyer les gens aux pelotes. Vous devrez taire ce que vous aurez envie de révéler. »

Un dirigeant apprécie chez son coach l'agilité intellectuelle, la flexibilité et la clairvoyance. Mais c'est la solidité qui prime et sa grande question en coaching est : « Mon coach tient-il suffisamment la route pour que je puisse ôter devant lui le manteau du pouvoir ? »

Les trois grandes qualités d'un coach sont d'être crédible, sincère et « cool », était-il dit dans la première partie de ce livre en te citant les propos de mon ami et confrère François Souweine. Le propos prend ici tout son relief.

Coaching d'un dirigeant selon la **souveraineté**

Traitons maintenant le cas spécifique du « grand patron » et de sa « souveraineté ».

Un dirigeant est d'autant plus « souverain » qu'il peut :

- changer les personnes ou l'organisation de la Structure sans avoir à recourir à la hiérarchie supérieure ;
- décider irrévocablement de certaines récompenses et sanctions ;
- décider la stratégie ;
- faire évoluer la structure en fonction de l'environnement.

J'ai, au cours de mon parcours professionnel, glané une liste sur les talents d'un réel homme politique. Elle peut servir de guide à un coach qui accompagne un dirigeant dans l'exercice de sa souveraineté.

1. Un dirigeant reste le capitaine de son navire en dépit de toutes les attaques, même les plus basses.

Exemple : Bill Clinton lors de l'affaire Monica Lewinsky.

2. Il sait recadrer les faits en fonction d'une perspective mobilisatrice.
Exemple : Napoléon abandonnant le projet d'invasion de l'Angleterre en 1805 et conduisant la Grande Armée à marche forcée vers Austerlitz.
3. Il a une vision forte de l'avenir et sait la partager.
Exemple : Moïse à la sortie d'Égypte.
4. Il a un sens aigu des rapports de force.
Exemple : Louis XI et Charles le Téméraire à Péronne.
5. Il sait négocier avec plus fort que lui.
Exemple : Mendès France avec le Viet Minh lors des négociations de 1954 faisant suite à la chute de Dien Bien Phu.
6. Il gère au mieux les ressources de la Structure en définissant les grandes priorités.
Exemple : Churchill et l'usage de l'aviation britannique en juin 1940.
7. Il a une conscience aiguë de ses pouvoirs officiels et sait en user.
Exemple : De Gaulle en mai 1968.
8. Il a l'intelligence des situations et sait discerner les opportunités.
Exemple : Joffre à la bataille de la Marne en 1914.

Machiavel prétendait le contraire.

Consul romain. La légende rapporte que les envoyés chargés de lui annoncer sa haute fonction le trouvèrent en train de labourer son champ et que, après avoir vaincu les Eques, il refusa de conserver le pouvoir et s'en revint paisiblement à ses travaux.

Voir ou écouter le texte *Le Chemin de Charles* de l'auteur, accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

9. Il fait ce qu'il dit, mais ne se sent pas obligé de dire ce qu'il fait[■].
Exemple : Louis XI et ses multiples traités de non-agression avec Charles le Téméraire.
10. Il sait prendre le pouvoir, le quitter et le transmettre.
Exemple : Cincinnatus[■].
11. Il sait effectuer les gestes symboliques.
Exemple : Willy Brandt s'agenouillant au ghetto de Varsovie.
12. Tout entier tendu vers sa vision, il gère son temps en fonction de celle-ci, avec opiniâtreté.
Exemple : De Gaulle à Bordeaux la nuit du 16 au 17 juin 1940, qui négocie son départ avec les Anglais, réunit ses proches collaborateurs, se fait remettre de l'argent liquide, prépare les passeports pour sa famille[■].

Dans sa zone de souveraineté, le dirigeant est un symbole vivant de sa structure et son « peuple » s'identifie à lui. Les rites qu'il entretient autour

de sa fonction, notamment la façon dont on accède à sa personne (gestion de la frontière interne), permettent de renforcer cette dimension symbolique.

UNE MÉTHODE DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION AUPRÈS DES DIRIGEANTS

Les pistes que nous avons évoquées ci-dessus permettent déjà à un coach d'aborder les rivages complexes du coaching de dirigeants. Mais existe-t-il un guide qui lui permette de naviguer intelligemment entre les multiples composantes de cette fonction ? Je l'ai longtemps cherché. J'avais lu des ouvrages de développement des organisations (OD), en particulier ceux de Bennis, et cela avait alimenté ma culture générale sans réellement m'aider dans ma pratique. Je connaissais aussi la théorie organisationnelle de Berne (TOB) depuis les années 1980. Esquissée dans un ouvrage qui a enfin été publié en français[■], elle avait été reprise par un de ses continuateurs, nommé Fox, sous forme d'un schéma à cinq colonnes que l'on retrouvait régulièrement dans les formations, séminaires ou lors des congrès d'Analyse Transactionnelle. Cette théorie, peu utilisée par les professionnels cliniciens en AT, était souvent perçue par eux comme un hommage au génie d'Éric Berne parce que l'on pouvait ajouter à la gloire de ce dernier que, non content d'avoir échafaudé la théorie du scénario et celle des états du moi, il s'était même intéressé aux aspects organisationnels.

Structure et dynamique des organisations et groupes, Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2004.

Lorsque le développement de son activité m'amena à coacher des dirigeants, je réalisai cruellement combien je manquais de référent théorique et je décidai donc de réapprendre sérieusement la théorie organisationnelle de Berne. Je me formai auprès de Gilles Pellerin, mon aîné en ce domaine, qui l'a rebaptisée avec humour « schéma helvétique[■] », et constatai très vite combien mes interventions en entreprise et coachings y gagnaient en pertinence. Je l'utilise maintenant de deux façons :

Analogie avec la ville de Berne, en Suisse.

- d'une part pour réaliser des audits de structure sur la base d'interviews. Ceux-ci peuvent se suffire à eux-mêmes et constituer une précieuse base de réflexion pour le dirigeant auquel je les présente en final. Ils débouchent parfois sur son coaching ou sur une opération de coaching d'équipe du comité de direction ;
- d'autre part pour stimuler la réflexion de mes dirigeants-clients autrement qu'au hasard ou bon sens lors des coachings. Je trouve que le schéma helvétique est une carte formidablement représentative de la plupart des composantes d'une structure, y compris le dirigeant lui-même. Gardée en mémoire comme canevas de référence, la disposition en cinq colonnes m'offre un intérêt opérationnel immédiat puisqu'elle permet d'appréhender la structure du client de façon globale, qu'il s'agisse des aspects organisationnels, des aspects humains et de la personnalité du dirigeant.

Très cohérent avec les enseignements traditionnels de stratégie développés dans les *business schools*, le schéma helvétique a de nombreux liens avec la systémique et le management de processus tels qu'ils ont été présentés dans le chapitre précédent. Il offre aussi l'avantage de pouvoir s'appliquer à toutes les structures, quels que soient leur taille, leur objet, leur mission. Je l'ai expérimenté dans des cas aussi divers qu'une usine de production pharmaceutique, une direction du personnel d'un grand ministère français, une école professionnelle de la chambre de commerce de Paris, plusieurs comités de direction et même une communauté religieuse ! Mais le coach qui l'utilise pour un dirigeant doit prendre une grande et première précaution : définir précisément la frontière externe[■] de la structure qu'il analyse. Sans cette précaution, il ne peut pas aider le dirigeant à définir correctement l'environnement et la différence entre l'intérieur et l'extérieur de la Structure.

Pour te présenter le schéma helvétique[■], j'ai imaginé de te le communiquer sous forme de rapport à un client.

La « frontière externe » est ici prise dans le sens du chapitre précédent sur le coaching des managers.

Le schéma que je présente dans ce livre diffère de la théorie organisationnelle de Berne sur quelques points mineurs que les spécialistes remarqueront aisément.

Cinq colonnes à la une

RAPPORT À UN CLIENT

Paris, le 25 mars

Monsieur,

Ainsi que nous en avons convenu lors de notre dernier entretien, je vous prie de trouver ici un document qui servira de base à notre travail de coaching la semaine prochaine. J'y développe un ensemble théorique permettant d'analyser l'organisme que vous dirigez et que j'appellerai « structure » par la suite. Ces éléments devraient vous permettre de percevoir plus clairement ses diverses composantes humaines et organisationnelles, afin d'envisager de possibles aménagements. Vous y trouverez à de nombreuses reprises des concepts dont nous nous sommes déjà servis lors de nos précédents entretiens, notamment lors du travail effectué auprès de votre comité de direction. J'aurai besoin pour échanger avec vous sur ce rapport d'une longue séance (environ trois heures) et vous propose de poursuivre par un déjeuner, afin que ce qui aura été dit durant la matinée puisse être repris tranquillement, surtout pour ce qui concerne votre personne. Je commencerai par une présentation d'ensemble. Vous êtes « patron » de la direction technique du groupe Tchuk[®] dont l'activité principale est l'ingénierie pétrolière et chimique. Votre direction est la plus importante du groupe avec 1 370 personnes chargées de concevoir et parfois faire fabriquer des installations techniques complexes en France et à l'international. Votre direction est installée à Rueil-Malmaison et une grande partie de vos collaborateurs sont expatriés. Lorsque nous avons commencé notre travail, vous m'avez fait part de plusieurs difficultés ou dysfonctionnements relevant de votre fonction de dirigeant. Je les ai repris ici en distinguant dans le coaching en cours ce qui relevait plutôt d'un travail psychologique sur votre personnalité (P), d'une amélioration de vos relations (R), d'un meilleur management de votre comité de direction (M) et enfin d'un problème de Structure (S).

Nom imaginaire.

Je reprends vos énoncés :

- J'ai un problème de représentation officielle, surestimé par certains et sous-estimé par d'autres (S). Certains me voudraient tout le temps à l'extérieur et d'autres tout le temps présent dans l'entreprise.
- Je manque de vision globale sur les dossiers stratégiques et suis obligé d'aller à la pêche aux informations chez mes proches collaborateurs (M et S).

- Je ne rencontre pas suffisamment souvent mes autres collègues directeurs (S) du groupe.
- Le chef du service calcul fait systématiquement de l'obstruction lors des comités de direction (R et M).
- Je dois définir le contour des missions de mes deux nouveaux adjoints (S).
- J'ai un emploi du temps surchargé (P et S).
- Les gens disent que je ne suis pas assez ferme et que j'accepte trop facilement des rendez-vous (P et S).
- Je ne sais pas, paraît-il, demander les choses simplement et clairement.
- Il faut deviner ce que je veux (P).
- Je suis cassant lorsque la pression monte (P et R).

Nous avons d'abord travaillé longuement sur le management de votre comité de direction (niveau M) et vous avez récemment changé son mode de travail, en particulier les réunions. Puis nous avons abordé vos difficultés personnelles (niveau P) et relationnelles (niveau R). Reste le niveau de l'organisation qui est au cœur de votre fonction de dirigeant. La théorie que je vous présente à l'aide du schéma helvétique nous permettra d'aborder les problèmes à ce niveau. Elle présente les différentes composantes d'une structure à l'aide d'un tableau à cinq colonnes.

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
------------	-------	---------	----------	---------------

Nous allons les examiner tour à tour en partant de la colonne de droite. Mon exposé aura un aspect didactique notable qui ne prendra son sens que si vous pouvez vous servir par la suite de ce modèle pour détecter les zones où agir.

L'environnement

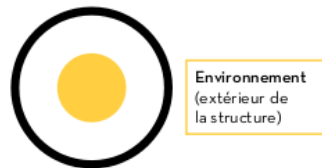
L'environnement de votre structure est constitué de tout ce qui influence sa vie, son travail et sa façon de travailler. En premier lieu, il y a *l'environnement externe*, dont évidemment vos clients qui sont essentiellement des grands groupes mondiaux, pétroliers ou chimiques. Ils vous passent commande de nouvelles installations, via la direction Affaires du groupe qui négocie les contrats. Peu nombreuse, elle est très influente et l'essentiel du travail de votre direction dépend d'elle.

En second lieu, il y a l'environnement interne, par exemple cette fameuse division Affaires mais aussi les autres directions du groupe Tchuk comme la direction financière, le marketing, la direction du personnel et surtout la direction générale qui est votre fournisseur essentiel en tant qu'allocatrice de votre budget de fonctionnement puisque, selon les règles en vigueur dans le groupe, votre direction est essentiellement dépensière.

Vous n'avez pas dans votre environnement de concurrents en tant que tels, mais cela pourrait apparaître si le groupe Tchuk décidait d'externaliser certains travaux actuellement accomplis par votre direction, ou les sous-traiter (je pense essentiellement à votre service calcul). Les autres partenaires d'environnement de votre direction sont les prestataires de tous ordres et vos interlocuteurs extérieurs administratifs, politiques, techniques.

L'environnement d'une structure comprend l'ensemble des organismes extérieurs qui entretiennent avec elle des relations régulières ou occasionnelles.

La distinction entre ce qui appartient à votre direction et ce qui appartient à son environnement représente votre frontière externe, analogue dans son principe à ce que nous avons vu lors du travail sur votre comité de direction, avec toutefois une différence graphique. La représentation par les deux cercles (schéma des frontières) est plus simple lorsqu'il s'agit d'appréhender le management de processus. Celle en cinq colonnes est plus complète, mais plus difficile à représenter visuellement. Pour faire la correspondance entre les deux représentations, j'ai mis sur le schéma ci-dessous en même trait gras la frontière externe.



Représentation par le schéma des frontières



Représentation par le schéma helvétique

Le rapport que vous avez entre les mains concerne votre direction technique et rien d'autre, c'est-à-dire que j'ai, suivant votre demande, défini sa frontière externe. Vous pourriez bien sûr utiliser cette méthode pour analyser une autre structure, par exemple votre comité de direction. L'environnement serait alors constitué des acteurs qui attendent quelque chose de ce comité, notamment vos salariés mais qui seraient alors « en dehors » de la structure (du comité de direction).

Ceci explique pourquoi j'ai insisté pour que vous me définissiez les contours de la structure que vous me demandiez d'analyser.

J'émetts l'hypothèse que l'une des difficultés que vous avez rencontrées dans le management de votre comité de direction venait d'une confusion de frontière externe. Vous parliez à votre comité comme s'il représentait l'entreprise tout entière alors que la structure était différente.

L'environnement d'une structure est l'élément qui requiert (ou devrait requérir, vous jugerez par vous-même) le plus d'attention de votre part. Son évolution influence toute votre direction : son travail et ses métiers, sa mission, son organigramme, sa stratégie : tout. Aucune structure ne peut subsister si elle ne prend pas en compte ce qui se passe dans son environnement.

Une erreur courante des dirigeants d'entreprises commerciales est de confondre la connaissance de leur environnement avec les informations fournies par les études de marché, ou la connaissance de la clientèle. Celles-ci sont bien sûr un élément primordial de définition d'une stratégie, mais ce ne sont pas les seules. Ainsi, pour votre direction, la pression actuellement exercée par les pouvoirs publics en faveur de la réduction des gaz à effet de serre est un élément primordial de son environnement.

L'une des tâches majeures d'un dirigeant est de discerner à un moment donné quelle est la composante de l'environnement qui est stratégique, c'est-à-dire pour laquelle la structure doit mobiliser son énergie (concrètement, cela veut dire que l'un des services est alors « en poupe » et que les autres doivent l'aider). Ainsi, une entreprise qui se concentrerait seulement sur son métier, en négligeant ce à quoi ou à qui va servir le métier, prendrait des risques. Pour prendre un exemple historique, une excellente fabrique de perruques, organisée et rentable, n'avait plus aucune chance de perdurer après les années 1790 : l'environnement avait changé. Pour prendre le cas de votre direction, ce serait ainsi une erreur de consacrer beaucoup d'énergie au redécoupage de vos services... sauf bien sûr si cela est dû à une évolution de votre environnement. Il sera bon que nous en reparlions car la vaste réflexion que vous avez demandé d'entreprendre à vos équipes sur l'organisation de votre direction va leur demander beaucoup d'énergie. Elle ne trouvera du sens que si vous êtes capable de l'expliquer en fonction de l'évolution de votre environnement.

C'est ainsi : toujours, à temps ou à contretemps, tôt ou tard, un dirigeant doit expliquer l'environnement à la structure qu'il dirige. C'est cela – et cela seulement – qui donne du sens au travail des gens. C'est la seule solution pour traverser les épreuves, expliquer les changements d'organisation, les licenciements, les embauches, les changements de politique et les revirements du blanc au noir et du noir au blanc. Il est impossible à un dirigeant d'effectuer un choix stratégique correct s'il ne connaît pas bien l'environnement.

Rôles primordiaux du dirigeant : connaître personnellement son environnement, définir la stratégie, ajuster la structure à la stratégie.

Nous parlerons mercredi prochain de votre environnement et je vous proposerai d'effectuer lors des rencontres suivantes un coaching de temps spécifique à partir de votre agenda. Vous examinerez la façon dont vous passez vos journées et en premier lieu le temps que vous consacrez à vous informer des évolutions de l'environnement. Je sais que vous avez découvert avec stupeur que vous n'aviez depuis un an consacré que onze jours à sortir de votre (magnifique) tour de Rueil-Malmaison, dans laquelle, il est vrai, se trouvent vos homologues de la direction Affaires et de la DG. Nous ferons le bilan de vos rencontres professionnelles (à l'extérieur de votre direction) et des autres moyens que vous utilisez pour vous informer : journaux, rencontres avec d'autres dirigeants, associations professionnelles et congrès. Dès que les nouvelles façons de travailler en comité de direction auront porté leurs fruits et qu'il aura dépassé le stade de la collection d'individus pour former un vrai groupe, il sera possible de prolonger cet examen de l'environnement par un travail d'équipe. Vous pourrez par exemple recenser en commun les contacts et sources d'information dont dispose chaque membre du comité. Attention, cependant, à garder la maîtrise de l'information, en veillant en particulier à ne pas vous en remettre exclusivement au sous-directeur Activités internationales pour savoir ce qui se passe chez vos clients. Continuer à rencontrer ceux-ci directement est indispensable.

L'environnement de votre direction change rapidement, vous le savez. La qualité dont vous aurez le plus besoin dans les mois à venir sera sans doute le courage. Il ne vous sera pas facile de dire des vérités désagréables sur l'évolution de votre environnement, en particulier la disparition vraisemblable de certains travaux que vos ingénieurs et techniciens effectuaient jusqu'alors. Elles appelleront de leur part des questions auxquelles vous ne pourrez pas toujours répondre : « Qu'allons-nous devenir ? Notre organisation va-t-elle changer ? Qui va être concerné ? » Pourtant, si vous ne dites pas la vérité sur l'environnement, les personnes dont vous dirigez le travail deviendront des enfants perdus. Ils se crispent sur des attitudes

défensives. Incapables d'autonomie, ils reculeront le moment des deuils et, le jour où la réalité des faits s'imposera, ils n'auront plus confiance en vous pour diriger le changement. Peut-être redoutez-vous de dire cette vérité par crainte de démotiver votre personnel ? Je vous prie en ce cas de ne pas sous-estimer l'aptitude des personnes à assumer les côtés désagréables de ces aléas professionnels. Toutes les personnes en entreprise ont vécu des deuils personnels, des frustrations, des déceptions. Elles ont réagi et s'en sont sorties. La plupart des gens ne sont pas si fragiles et mieux vaut qu'ils affrontent la vérité.

L'attention à l'environnement soulève une autre question qui vous concerne personnellement : pour quelle raison avez-vous été choisi comme directeur ? Le déroulement de votre carrière au sein du groupe, vos compétences et vos qualités sont bien sûr d'excellentes raisons. Mais je vous invite à réfléchir au lien qui existe entre l'élément stratégique prédominant d'un environnement et la personnalité du dirigeant. Ce n'est pas un hasard si de Gaulle, avec son caractère, ses défauts détestables et ses immenses qualités, s'est imposé aux Français en 1940-1945, puis en 1958. On pourrait en dire autant de Mendès France en 1954. Ou de M. Ravaud qui fit évoluer les moteurs d'aviation de la Snecma du militaire vers le civil dans les années 1980. Comprendre le lien entre sa personnalité et l'environnement permet à un dirigeant, s'il a assez de sagesse, d'évaluer aussi quand et pourquoi il vaut mieux qu'il lâche son poste. Le risque est grand en effet pour le leader de rester fixé sur la position stratégique qui a fait sa force pendant un temps. Il continue à avancer sur les anciens rails alors que le quai de gare a changé et qu'une nouvelle donne de l'environnement exige du dirigeant des compétences ou qualités qu'il n'a pas. Celui qui avait été l'homme providentiel devient un boulet pour l'organisme qu'il dirige. Ce n'est pas votre cas, mais je vous invite à la vigilance dans quelques années.

L'activité

Passons maintenant à une seconde colonne du schéma : l'activité. C'est la façon dont les personnes de votre direction déploient leur énergie. Pour la décrire, j'utiliserai les mots familiers de vos ingénieurs et techniciens.

Les appellations familières : travail rentable, combat, cuisine interne, etc. sont de la responsabilité de l'auteur.

L'activité comprend deux éléments : le *travail rentable* ■ (appelé en théorie processus de production) et le *travail non rentable* (appelé en théorie processus de groupe). Celui-ci se

subdivise à son tour en trois parties d'inégale importance pour le bon fonctionnement d'un groupe : le processus externe et en particulier le *combat*, le processus interne mineur (*cuisine interne*) et le processus interne majeur (en particulier la *planche à secousses*).

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
			Le travail rentable Production, stratégie et sens	
			Le travail non rentable - processus externe (combat) - processus interne mineur (cuisine interne) - processus interne majeur (planche à secousses)	

Premier type d'activité : le travail rentable (production)

Essentiellement constituée de biens ou de matériels ou de prestations, la production d'une Structure est la forme la plus évidente et immédiate de l'activité, sa raison d'être.

Pour un boulanger, l'activité consiste surtout à fabriquer du pain. Pour un bureau d'ingénierie, surtout des plans, des spécifications, etc.

Pour un comité de direction, surtout des décisions.

Pour un cabinet comptable, surtout des bilans.

Le travail de votre direction est, pour l'essentiel, de fournir aux clients, via les constructeurs qui construisent les installations, un ensemble de prestations techniques du type plans, spécifications, plannings et procédures. À l'occasion des vœux du nouvel an, vous avez condensé ce travail en une jolie formule, « fournir à nos clients de quoi construire et faire fonctionner des installations industrielles complexes ». Cela, c'est le cœur de la mission. Si l'on analyse plus en détail le travail de votre Structure, on s'aperçoit que les demandes de votre environnement sont plus variées que ce que vous indiquiez dans votre formule.

Je ne parle pas seulement des oiseaux bizarres que demandent désormais vos clients et me souviens que vous m'en avez fait un jour un catalogue croustillant. Il s'agit aussi de nouveaux travaux demandés en interne

comme les nouveaux modes de reporting exigés par la direction financière, ou la réorganisation informatique du groupe qui vous a été confiée, ou des tâches qui peuvent sembler anodines comme l'organisation des visites de chantier pour les administrateurs. Je partage avec vous une anecdote vécue lors de mon passage dans l'industrie : un jour où je rendais visite à la station de stockage souterrain de Beynes, près de Paris, je vis l'ensemble des équipes (y compris des opérateurs de machines) en train de nettoyer toutes les allées, tous les couloirs, toutes les machines. « Le DG vient demain avec des étrangers, m'expliqua le patron de la station, j'ai mis tout le monde sur le pont, même ceux dont ce n'est pas le travail normal. » Cet homme avait compris comment un patron doit décider de l'activité en fonction de son environnement.

La façon dont vous-même et votre équipe dirigeante effectuez des choix pour orienter l'énergie productive du personnel s'appelle « stratégie ». C'est vous, avec votre comité de direction, qui définissez quels services vous allez fournir à votre environnement. « Faire de la stratégie, dit Strategor, c'est choisir les demandes que l'entreprise veut satisfaire et les offres qu'elle secrétera à cette fin... L'entreprise reste l'unique acteur de ses choix, pas question d'en percer ici les mécanismes internes. » Il en va de même pour le patron de toute Structure.

La signification que vous donnez aux orientations stratégiques et la direction que vous indiquez à la structure s'appellent « sens ».

Stratégie et sens sont les liens qui existent entre la colonne de l'activité et celle de l'environnement. Vos gens ont besoin des deux pour aller de l'avant.

Comme je suis un coach et pas un spécialiste de l'ingénierie, je ne vous donnerai pas de conseils sur votre stratégie comme le ferait un consultant spécialisé. Mais je vous demanderai de quelle manière répondre à six questions :

- Quelle est l'activité principale de la Structure que je dirige ?
- Quels sont les produits principaux et à qui sont-ils fournis ?
- De quoi a besoin la Structure pour faire son travail ?
- Que font concrètement mes gens ?
- Qu'est-ce qu'il faut réduire ou arrêter parce que cela ne correspond plus à une demande de l'environnement ?
- Qu'est-ce qui doit être mis en chantier pour répondre à une demande actuelle ou émergente de l'environnement ?

Votre travail de dirigeant consiste à déterminer des priorités parmi les stratégies possibles. C'est actuellement un point faible de votre système de direction car votre environnement évolue rapidement et de multiples pistes sont possibles, sans que les priorités soient bien définies. Pour ce qui vous concerne, je citerai la restructuration mondiale des sociétés

d'ingénierie, la délocalisation des activités de calcul dans le Sud-Est asiatique, les nouvelles techniques informatiques et l'arrivée sur le marché du travail d'une population jeune et culturellement différente. Je sais qu'il y a chez vos gens une vieille croyance selon laquelle il est possible de « tout » faire, et de faire face à toutes les évolutions mais c'est utopique.

Il faut choisir et votre équipe de direction n'a pas tort lorsqu'elle réclame une liste des thèmes prioritaires à aborder en Codir[■]. À tout vouloir traiter, elle s'épuise et s'use.

Codir : abréviation usuelle pour « comité de direction ».

À un moment donné, dans l'environnement, il y a en effet un élément stratégique prédominant et je vous cite quelques exemples. Pour Total, en décembre 1999, c'était le naufrage de l'*Erika*. Pour le gouvernement français en 1914-1918 et en 1939-1940, c'était l'agression allemande. Pour les gouvernements en 2008, la crise des *subprimes*. Pour une entreprise privée, c'est souvent la mise sur le marché par un concurrent d'un produit nouveau. Lorsque deux activités sont déclarées stratégiques en même temps, il y en a une de trop. L'analogie avec la stratégie militaire est de ce point de vue pertinente et vous pouvez vous souvenir du B-A-BA de tout général en chef : on n'est jamais sûr de gagner une bataille avec une bonne stratégie, mais on est sûr de la perdre avec deux. Mercredi prochain, je vous interrogerai donc : quelle est l'activité de votre direction que vous jugez actuellement prioritaire pour votre Environnement ?

Second type d'activité : le processus de groupe (travail non rentable)

Le processus de groupe correspond à l'énergie que déploie une Structure pour autre chose que sa mission essentielle qui consiste à répondre aux attentes de l'Environnement décidées par le système de leadership. En permanence, une Structure se trouve en effet confrontée à des turbulences venant de forces extérieures ou intérieures et qui visent à l'affaiblir ou la détruire. Comme tout organisme vivant, elle cherche alors à préserver son existence en consacrant une part de son énergie à autre chose qu'au processus de production.

Le processus de groupe est la façon dont une structure déploie de l'énergie pour assurer sa survie et sa stabilité.

Le processus de groupe est par essence improductif. Pourtant, un peu comme un tribut à payer à l'efficacité, il est inévitable. L'efficacité de votre direction tient donc beaucoup à la façon dont vous donnez sa part au processus de groupe, juste assez mais sans plus. Lorsque cette part est trop faible, des difficultés vont apparaître dans la production de vos

gens et vous aurez la tentation de les attribuer à un mauvais processus de production alors que le véritable problème est dans le groupe.

La théorie distingue trois types de processus de groupe correspondant chacun à un type de turbulence, nommés ici de façon familière :

- le combat, activité de résistance aux agressions extérieures ;
- la cuisine interne, activité de régulation entre les membres de la Structure ;
- la planche à secousses, activité de déstabilisation du leader et test de sa puissance.

LE COMBAT

Combat : mot étrange. Si le général en chef de votre direction est clairement votre personne, quelle est la lutte, quelle est l'armée, et pourquoi combattre ? Revivez donc l'histoire que vous avez vécue l'an passé et souvenez-vous de l'arrivée du jeune loup qui prit la direction Affaires et n'eut de cesse, durant son bref passage, de prétendre que le temps de la technique pure était fini et qu'il fallait dissoudre votre direction pour l'intégrer à la sienne. Souvenez-vous de l'énergie que vous avez dû déployer à cette époque pour lancer des contre-feux, bâtir des contre-arguments. Souvenez-vous de la menace de départ brandie par les cadres de votre direction auprès de la DG : « Ne détruisez pas la direction technique sinon... » C'est cela, le combat.

À côté du processus de production, il arrive en effet dans toute organisation, tout groupe, toute structure, que se produisent des agressions extérieures contre la frontière externe. Elles ont pour but de désorganiser, d'affaiblir ou de détruire le groupe. Il arrive aussi que cette frontière externe soit poussée de l'intérieur, parce que le système de leadership décide d'élargir les frontières de son domaine en envahissant alors celui d'autres Structures.

Le combat représente la part d'énergie de la Structure consacrée à la préservation de la frontière externe.

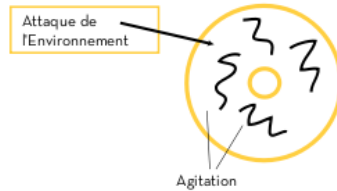
Dans l'un et l'autre cas, le leader responsable doit détourner une partie de l'énergie consacrée à la production.

Pour les nations et les peuples, le combat est la conséquence d'une pénétration dans sa zone géographique et l'on parle alors de guerre. Mais dans une entreprise où ne coule pas le sang et où l'on n'est pas envahi physiquement par les services voisins, le combat est mené pour se protéger des agressions ou perturbations de deux ordres :

- la pénétration (franchissement de la frontière externe). Pour le groupe Tchuk, un mode de combat normal est ainsi dévolu aux services de gardiennage et à l'accueil. Mais je rappelle à votre souvenir le combat que

vous avez dû mener contre un chef de service de la direction technique qui avait été muté aux Affaires et passait son temps à rendre visite à ses anciens collègues. Vous avez dû mettre le holà et lui interdire l'accès de vos couloirs ;

- l'attaque idéologique. Ce fut celle de votre perfide collègue de la direction Affaires.

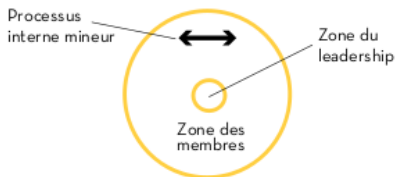


Les fortes attaques sur la frontière externe ont généralement pour effet de créer une agitation à l'intérieur de la structure. Nous en avons déjà parlé lors de la gestion des frontières. Le rôle du dirigeant est alors double : renforcer la cohésion du groupe face à l'attaque et ne pas se laisser gagner par l'agitation.

Rôle du dirigeant lors d'un combat : assurer la cohésion de la structure et consolider la frontière majeure interne.

LA CUISINE INTERNE (PROCESSUS INTERNE MINEUR)

Pour comprendre la cuisine interne, prenons l'exemple très simple de la lutte qui oppose traditionnellement votre département « Process » à votre département « Chantiers ». On pourrait appeler cela des chamailleries. Je sais que ceci vous désole, mais à vrai dire, pour ce qui concerne votre leadership, ce n'est pas très grave tant que le processus de production n'est pas vraiment affecté et que les règles de fonctionnement essentielles du groupe sont respectées. Conclusion : mieux vaut vous en désintéresser.



Le processus mineur interne représente la part d'énergie qu'une Structure consacre à son propre fonctionnement.

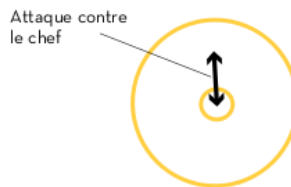
Les luttes entre les membres ne sont pas le seul type de processus mineur interne. Toutes les relations qui se développent entre les membres et qui n'ont pas pour objet de produire en font partie, en particulier le processus de régulation que vous connaissez déjà et que certains, dans sa version inorganisée, appellent « radio moquette ».

LA PLANCHE À SECOUSSES (PROCESSUS INTERNE MAJEUR)

J'invite les lecteurs férus d'histoire à relire à ce sujet l'histoire de Louis XI lors de la ligue du « bien public » en 1465. C'est un modèle de la façon dont un leader peut faire intelligemment face à une opposition interne généralisée.

La planche à secousses, c'est la façon dont des personnes de votre structure s'en prennent directement à votre leadership. Dans un contexte politique où l'enjeu est une élection, la raison de la planche à secousses est simple : il s'agit de déboulonner la statue du chef pour en installer une autre¹. Dans un contexte d'entreprise, comme il est exclu qu'un membre puisse prendre la place du leader, les choses se passent autrement. Un ou plusieurs membres engagent une épreuve de force avec le leader que ce dernier doit résoudre rapidement sinon la structure, perturbée, ne peut pas concentrer son énergie au processus de production.

Le processus majeur interne représente la part d'énergie qu'une Structure consacre à tester la résistance et la solidité du leader.



Le personnage qui manie la planche à secousses est nommé « contre-leader ». Il surgit surtout lors de la création d'un groupe ou de l'arrivée d'un nouveau patron. Vous m'avez vous-même longuement parlé de Bernard T., cet habile contestataire qui vous créa tant d'ennuis lors de votre prise de poste et auquel vous aviez rabattu son caquet... et ce qui s'ensuivit lorsque vos proches collaborateurs se ligüèrent alors contre vous.

Comme plusieurs concepts de ce chapitre, le contre-leadership est un phénomène qui se produit soit au sein d'un groupe (5 à 15 personnes), soit dans une Structure plus vaste.

Le contre-leader est celui qui, le premier dans une structure, attaque le leader. L'opposition peut se manifester à propos d'une décision de ce dernier, ou d'une proposition d'organisation. Le motif importe peu car il s'agit d'un processus relationnel² et le fond compte moins que la forme.

L'émergence du contre-leader est, paradoxalement, une opportunité de renforcement de la cohésion d'un groupe. En effet, si l'épreuve est surmontée, les membres constatent qu'il leur est possible d'exprimer au leader un désaccord. Ils peuvent alors s'autoriser à dépasser l'état initial de dépendance par rapport à l'autorité pour entamer un chemin d'autonomie, générateur à terme de synergie. Plus subtilement, le contre-leadership est aussi un aspect de dynamique du groupe. La façon dont vous y faites face est en effet pour le groupe une façon de tester le leader : tiendra-t-il bon ? Si vous savez maîtriser le phénomène, c'est alors tout le groupe qui s'en trouve raffermi.

Malheureux groupe, par contre, si le chef ne fait pas face ! Soit qu'il réagisse trop vivement, et le groupe entre alors dans une soumission apeurée (si le leader agresse un membre de l'équipe, c'est chacun qui tremble sur sa chaise) ; soit, pire, il se laisse déstabiliser par le contre-leader : le groupe s'en trouve alors déboussolé car le contre-leader n'avait en fait aucune envie de prendre le pouvoir.

Comment gérer votre contre-leader ? En vous appuyant sur celui qui secoue la planche ! Il s'agit de montrer, par la maîtrise du processus, que l'opposition est permise sans pour autant que vous vous en trouviez abattu. Une solution élégante est donc de renvoyer au groupe les critiques du contre-leader : « Vous tous, qu'en pensez-vous ? » La plupart du temps, le groupe est partagé et ce débat suffit à désamorcer le contre-leadership. Plus rarement, il est unanime dans la critique, ce qui signifie que le groupe traverse une crise que vous n'aviez pas perçue. À vous de tirer parti de cette épreuve pour effectuer les changements nécessaires.

Qu'il s'agisse du contre-leader ou d'une autre attaque dirigée contre vous, vous devez faire face rapidement en tirant parti de vos pouvoirs officiels ou officieux. L'attaque peut être plus dangereuse pour la cohésion de la Structure qu'une attaque contre la frontière externe.

Rôle du leader en cas d'attaque d'un membre de la structure : renvoyer l'opposition au groupe et assumer le cas échéant ses pouvoirs souverains.

Le canon

Nous sommes maintenant à la troisième colonne : le canon. Il ne s'agit pas de la pièce d'artillerie avec laquelle vous êtes tenté de tirer à boulets rouges sur les salariés qui n'adhèrent pas à vos vues, mais du canon au sens religieux (partie immuable d'un office religieux) ou artistique (canon

de beauté dans les arts plastiques, c'est-à-dire ensemble codifié de règles fixant les proportions idéales du corps humain).

Le canon est l'ensemble des éléments structurants.

Des cinq colonnes, c'est la plus fournie : dénomination de la Structure, objectifs, règles de fonctionnement, organisation, moyens, et enfin le gros pavé de la culture.

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
	Dénomination			
	Objectifs			
	Règles			
	- Constitution			
	- Règles de fonctionnement			
	Organisation officielle			
	- Organigramme			
	- Répartition des tâches			
	Moyens			
	Culture			
	- Étiquette			
	- Technique			
	- Caractère			

■ La dénomination

Le nom officiel de votre structure est « direction technique ». Plus qu'un nom, c'est une enseigne.

La dénomination indique à l'environnement un résumé de ce que fait la structure.

Voici un exemple à l'échelle artisanale : la petite entreprise qui vient de finir les travaux de mon atelier de sculpture s'appelle Réfasol. Son dirigeant, qui a un fort penchant musical, a synthétisé son activité en dénommant son entreprise RÉparations, FAçades et SOLs... Génial. De son côté, un consultant nommé Gaston qui crée son entreprise fait bien de l'appeler par son propre nom, Gaston Consultant Sarl, parce que ce sont essentiellement ses compétences personnelles qu'il vend.

Prenons l'exemple courant des projets menés dans votre direction. Il n'est pas neutre pour les participants comme pour les clients ou fournisseurs

d'appeler le projet 54ZX (ce qui ne signifie rien pour les non-initiés) ou projet Ourengoy qui parle beaucoup plus et évoque tout de suite les champs gaziers de Sibérie. Vous avez bien fait de garder autant que possible des noms de projets imagés. La meilleure dénomination d'une Structure est en effet celle qui résume son métier.

Lorsque le nom n'a pas ou n'a plus de rapport avec l'activité principale de la structure (et donc le lien avec l'environnement), le dirigeant doit le changer. C'est ce que fit Antoine Riboud lorsqu'il changea l'entreprise BSN, qui fabriquait toutes sortes de produits en verre, en Danone, signifiant par là même le grand passage de l'entreprise du contenant (verres) au contenu (produits alimentaires).

Rôle du dirigeant : donner à la Structure un nom représentatif de son activité.

■ Les missions et objectifs

Distinguons :

- Les missions définissent le service à rendre en termes généraux.
- Les objectifs traduisent les missions en termes concrets, avec un résultat à atteindre dans un délai donné, pour une personne ou une équipe identifiée.

Je passe rapidement : c'est un B-A-BA de savoir que pour atteindre efficacement un objectif, il faut pouvoir répondre à la question suivante : « Comment saura-t-on qu'il est atteint ? »

Vous déclinez la mission principale (stratégique) de la Structure définie dans l'activité en quelques autres grandes missions formulées à l'aide d'un verbe d'action suivi du nom de ce qu'il faut produire (bien matériel ou service). L'énoncé est effectué en termes généraux et, pour prendre des exemples étrangers à ceux de votre secteur, je citerai « assurer la répartition et la distribution du courrier (pour la poste) », « assurer la fourniture de gaz aux meilleures conditions économiques et de sécurité (pour Gaz de France) », « gérer les mouvements et la rémunération du personnel (pour une DRH), etc. Vous-même avez fixé cinq grandes missions à votre direction parmi lesquelles je citerai « assurer le service aux clients et mutualiser les connaissances à l'échelle du monde ».

Le doublon « missions + objectifs » est indispensable à vos gens pour savoir ce qu'ils ont à faire (objectifs) et les initiatives qu'ils peuvent prendre. Une Structure tombe souvent dans deux excès :

- avoir des missions, mais sans les transformer véritablement en objectifs ;
- avoir des objectifs, mais pas de missions. C'est le cas des Structures qui travaillent beaucoup, mais sans savoir pourquoi. À la limite, on tombe

dans un système kafkaïen qui tourne à vide sans que l'usage de ce qui est produit soit valorisé ou même connu.

Rôle du dirigeant : définir les missions et le système d'établissement d'objectifs et vérifier l'atteinte de ceux-ci.

■ Les règles de fonctionnement

Nous avons déjà abordé la distinction entre les divers types de règles lorsque vous avez voulu modifier celles de votre comité de direction.

Les règles de fonctionnement sont des instructions que le groupe doit suivre pour réaliser les objectifs.

Je rajoute ici quelques notions auxquelles, en tant que leader, vous pouvez prêter régulièrement attention.

L'une des règles explicites les plus importantes pour une Structure est sa *constitution*, c'est-à-dire le texte fondateur du groupe qui détermine l'étendue des responsabilités et des pouvoirs. Je sais que vous y faites parfois référence lorsqu'il y a des frottements avec une autre direction du groupe. Vous avez défini de nombreuses autres *règles de fonctionnement* pour préciser la façon de travailler à la direction technique, qu'il s'agisse de la mise en place des projets, du reporting, des réunions, des modalités de déplacement et surtout du *qui fait quoi*, de la répartition des tâches, etc. Plus les règles sont précises et concrètes, plus l'énergie disponible pour le processus de production sera élevée.

Comment procède d'autre part votre direction pour changer les règles ? Quel est alors le processus de décision ? Cette composante du fonctionnement s'appelle *procédures d'amendement*. Ce sont les règles qui disent comment changer les règles. Chez vous, la plupart du temps, vous présentez le problème de dysfonctionnement au comité de direction en proposant une nouvelle règle.

L'inverse est rare, et ce n'est guère étonnant car votre structure n'a pas mis en place de culture de régulation.

Il est possible qu'une partie des difficultés actuelles qui existent à la direction technique vienne d'un manque dans ce domaine, car lorsque la procédure d'amendement est vague, les gens cherchent à savoir comment les choses peuvent évoluer. Ils testent le système de leadership pour savoir si les règles sont vraiment obsolètes et tentent de poser des règles implicites dont ils testent l'étendue et les limites. Cela peut leur demander beaucoup d'énergie et c'est autant qui n'est pas consacré à la production.

Rôle du dirigeant : clarifier, modifier et faire respecter les règles explicites.

L'organisation (organigramme et diagramme géographique)

Votre organigramme peut être lu de deux façons :

- la première vous est familière. Vous considérez les postes à occuper dans l'abstrait. Chaque case de l'organigramme est assortie de missions et d'objectifs révisés périodiquement, ainsi que des dépendances hiérarchiques ;
- la seconde vous soucie en permanence. Vous regardez non plus les postes, mais les noms des personnes qui occupent les cases. Nous en reparlerons à propos de la quatrième colonne, celle des « membres », des personnes physiques.

Vous connaissez les difficultés à créer l'un et l'autre type d'organigramme : définir une organisation et choisir les personnes adéquates. C'est l'une des tâches qui vous demandent le plus de réflexion et c'est dommage, car si le choix de vos proches collaborateurs vous appartient, l'organisation proprement dite pourrait tout à fait être pensée par eux, à partir du moment où vous avez défini les grandes orientations et leur avez donné du sens en montrant le lien avec l'évolution de l'environnement. C'est une évidence parfois oubliée des dirigeants : il existe un lien étroit entre les éléments du canon (dont l'organigramme) et l'environnement. Il n'y a pas de bon organigramme en soi, de même qu'il n'y a pas de bonnes règles en soi. Une organisation est bonne lorsqu'elle permet d'effectuer correctement l'activité, un point c'est tout. Je connais de nombreuses entreprises, et non des moindres, dans lesquelles les questions d'organisation sont hélas abordées plus en fonction de l'interne de la structure que de l'environnement. Pour que l'organigramme soit efficace, il doit être connu de l'environnement. Celui-ci peut alors trouver facilement à qui s'adresser quand il y a un problème ou une demande.

Pour compléter la partie organisation de la colonne du canon, je vous livre trois considérations annexes :

1. la première a trait au nombre de niveaux hiérarchiques et je sais que vous avez été tenté un moment d'adopter une structure en râteau très large, notamment pour vos agences à l'étranger. Vous y avez renoncé pour permettre à vos cadres d'exercer valablement un management de processus, c'est-à-dire de former des groupes cohésifs (entre 5 et 15 personnes) ;
2. la deuxième concerne cet étrange pendant de l'organigramme qu'est le diagramme géographique des collaborateurs. Mieux que toutes les pyramides officielles, il révèle une autre organisation, très informelle. Qui est près et loin du « bon Dieu » (c'est-à-dire vous) ? J'en profite pour vous redire que je trouve votre salle d'attente poussiéreuse et qu'il est inconcevable que le secrétariat général traîne des pieds pour la refaire

à neuf. Mais j'anticipe car il s'agit d'un problème d'appareil que nous verrons dans la colonne du leadership ;

3. la troisième est celle des moyens dont ont besoin vos collaborateurs pour travailler. Au-delà des perpétuelles surenchères dont font l'objet les conditions de travail, je vous invite à exiger de vos collaborateurs qu'ils étudient eux-mêmes les moyens matériels dont ils ont besoin pour faire leur travail, surtout en temps et en personnel. Vos équipes s'en plaignent et elles ont raison. Vous-même (à faible dose) et quelques-uns de vos collaborateurs (à forte dose) sont victimes d'un démon particulièrement redoutable, le « vite vite » qui vous pousse à engager des projets « tout de suite » sans en avoir vérifié la faisabilité. Que de bonnes volontés se sont épuisées, m'avez-vous dit, parce que des personnes volontaires et enthousiastes au départ n'avaient pas ensuite trouvé le temps nécessaire pour se réunir et mener à terme des actions fort intéressantes ?

Rôle du dirigeant : ajuster les règles de fonctionnement aux évolutions de l'environnement.

■ La culture du groupe

L'approche la plus facile, pour aborder la notion de culture, est de partir de la notion de cadre de référence que vous connaissez bien désormais. Lorsque des personnes se trouvent ensemble et ont quelque chose à faire en commun, même si c'est minime, elles doivent surimposer à leur propre façon de voir les choses une sorte de cadre de référence collectif qui devient plus fort que les cadres individuels. Ce cadre collectif, c'est la culture.

Il comprend d'abord le « ce qu'il faut faire pour être accepté » ou, en termes exacts, l'étiquette (par référence à l'étiquette des anciennes cours royales). Prenez la cérémonie qui a eu lieu à la cathédrale de Washington après les attentats de septembre 2001, ou les différents rassemblements de prière qui ont eu lieu ces jours-là. Le cadre de référence religieux de chacun restait présent, de même que la façon de vivre individuellement ce deuil. Mais la façon dont les personnes se comportaient, les rites, les paroles prononcées, tout cela venait d'une culture américaine dans laquelle il est normal de faire publiquement référence à Dieu. En France, l'expression individuelle du recours à Dieu est permise, acceptée, mais la référence publique n'est pas de mise et l'on ne verra jamais le président de la République française monter en chaire et mentionner la divinité. Les cultures sont différentes.

L'étiquette, c'est ce qu'il faut faire pour être accepté dans une structure.

La pyramide de Maslow donne un éclairage intéressant au pourquoi de la culture. Celle-ci permet de satisfaire le besoin d'appartenance et donc, à l'échelon individuel, de remplir les besaces. Toute personne peut recevoir de la reconnaissance du seul fait qu'elle manifeste son respect de la culture commune.

On pourrait croire que les éléments fondamentaux de la culture[■] sont en premier lieu les valeurs communes, ce que tout le monde considère comme important. En fait, tout dépend s'il s'agit des valeurs déclarées en tant que telles (par exemple une charte d'entreprise) ou de valeurs effectivement intégrées par chacun. Avoir une culture en commun ne signifie pas tellement que l'on adhère aux mêmes valeurs de façon individuelle, mais que l'on accepte qu'elles se traduisent concrètement par des règles de comportement communes.

C'est ce qu'on appelle en termes familiers les « règles du jeu ». À partir du moment où un membre de la Structure respecte ces règles, explicites ou implicites, il est accepté car il prouve par son comportement qu'il connaît la culture et la respecte.

Avoir un cadre de référence commun, c'est aussi disposer d'outils communs pour agir sur la réalité dont l'ensemble est appelé technique[■] dans le schéma helvétique. Le premier de ces outils est naturellement la parole, le vocabulaire, les mots.

Prenez la mode des figurines Panini chez les enfants. Ils adoptent un vocabulaire propre et moins le groupe des adultes comprend la signification des mots, plus ils sont ravis. Il en va de même dans tout rassemblement professionnel, qu'il s'agisse de réunions, de négociations, d'entretiens de toute nature. D'où l'importance que je vous avais signalée, lorsque je vous avais parlé du cadre de référence, d'interroger sans cesse les autres pour vérifier « ce qu'ils entendent par là ». Outre les mots, cette deuxième composante de la culture comprend l'ensemble des modèles de travail : procédures techniques ou non. L'un des éléments fondamentaux de la culture de votre groupe est ainsi constitué du vocabulaire technique et des méthodes de gestion que quiconque, dans votre direction, doit connaître sous peine de ne pas pouvoir travailler avec les autres.

Vincent Lenhardt a conceptualisé à ce sujet la notion d'« enveloppe culturelle minimale » ou ECM. Celle-ci comprend les valeurs, les objectifs, une expérience partagée, un cheminement personnel, des compétences, des modèles et langages communs, une certaine ouverture au changement.

Le mot peut prêter à confusion. Ce n'est pas la technique au sens habituel du terme.

La technique d'une structure est constituée des outils communs pour agir sur la réalité.

Cette culture commune peut sembler bien étouffante. En fait, dans toute structure, une certaine fantaisie a sa place. Le troisième pilier de la culture

est constitué des transgressions à la règle du jeu (appelées « caractère »), tolérées d'une part par la structure et surtout par le système de leadership. Prenez un groupe à forte culture hiérarchique dans lequel la révérence et l'obéissance au patron sont partie intégrante de la règle et imaginons qu'un énergumène ose un jour dire en réunion ses quatre vérités à celui-ci. Le chef peut très bien, dans la lignée des rois qui avaient leur bouffon, tolérer cette atteinte à sa majesté. Cette expression iconoclaste devient alors une partie intégrante de la culture. Par exemple, les personnes du service calcul se donnent un droit régulier de décaler leurs horaires du matin et du soir et vous ne dites rien. Votre Structure, qui sait que vous êtes attentif aux horaires, sait aussi que vous tolérez ceci. Un autre exemple que je puise dans la culture populaire est celui des carnivals dans lesquels, pendant un temps limité, les habitudes sociales traditionnelles sont renversées. On pourrait appeler cette troisième composante de la culture la « soupape ».

Le caractère correspond à ce qui est toléré comme transgressions de l'étiquette pour permettre l'expression des individualités.

Beaucoup de choses dépendent de vous dans l'établissement de la culture, mais beaucoup d'autres vous sont imposées. La culture d'une Structure est en effet largement déterminée par son histoire, en particulier celle des fondateurs ou des leaders qui l'ont forgée, même s'ils ont disparu de la scène depuis longtemps. L'administration française, par exemple, continue d'être très influencée par Colbert. La vie politique française reste actuellement influencée par la personnalité et les idées de Charles de Gaulle. L'un des problèmes d'un dirigeant est de discerner s'il y a des tiraillements entre son propre cadre de référence et la culture de sa structure. Je vous interrogerai un jour ou l'autre sur vos prédécesseurs et vous prierai d'examiner s'il y a un tel écart.

On ne change pas de culture pour le plaisir, mais parce que l'Environnement change. Votre rôle est ici primordial, car vous seul avez la possibilité d'annoncer et conduire un changement culturel en démontrant qu'il est devenu indispensable compte tenu de l'évolution de l'Environnement.

Les résistances les plus fortes à un changement de culture ne viennent généralement pas des personnes en place, mais de tel ou tel prédécesseur appelé leader primal. Vous souvenez-vous ? Ce sont ceux qui ont forgé la culture de votre direction et parmi eux, sans doute le plus présent encore, Pierre Daniche. C'est lui qui a introduit la plupart des méthodes, développé la culture de réactivité et donné au groupe Tchuk sa dimension internationale. M. Daniche est dans la tête des gens, c'est un fantôme actif qui vous pose un problème redoutable dans l'évolution actuelle de votre environnement. Vos gens, m'avez-vous dit, doivent passer du savoir-faire au savoir-faire-faire et vous avez la conviction personnelle que

ce changement est vital. Mais c'est comme si votre prédécesseur se promenait encore dans les couloirs en disant à vos gens : « Vous allez perdre votre âme. » Vous êtes en décalage avec la culture de votre groupe et ne vous sortirez de cette difficulté qu'en devenant un nouveau leader primal.

Travail du dirigeant : vérifier la concordance de ses propres valeurs avec celles de la culture du groupe.

Les membres

Les membres de votre structure sont d'une part les personnes physiques qui font partie de votre direction, et ces « personnes de personnes » que sont les sous-groupes : départements, agences et autres entités. Chacune d'elles a sa culture propre qui pourrait être étudiée de la même façon que nous avons étudié celle de votre direction tout entière.

Les uns et les autres attendent de vous de la reconnaissance positive ou négative, conditionnelle ou inconditionnelle, vous savez cela. Je m'attacherai dans l'analyse de cette quatrième colonne à deux autres éléments :

- d'une part l'organigramme des personnes appelé par la théorie « structure individuelle » et que nous avons succinctement mentionné à côté de l'organigramme officiel ;
- d'autre part un phénomène de groupe que la théorie organisationnelle appelle du nom bizarre de « construction de l'imagen », ce qui signifie en termes moins ampoulés « représentation mentale du groupe ».

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
		Les personnes (structure individuelle)		
		Les perceptions individuelles (imagen de groupe)		

La structure individuelle

La structure individuelle est composée des personnes physiques qui occupent les positions prévues par l'organigramme.

Normalement, tout le monde devrait avoir une place chez vous et toute place chez vous devrait être occupée par une personne.

Vous savez que c'est impossible. Cela a toujours été impossible : il y a toujours des doublons lorsque deux personnes font le même travail ou presque, il y a des « bras cassés », vilain nom pour les individus qui ont décidé de ne plus faire grand-chose et dont la remotivation demande une énergie considérable de la part des managers, il y a les postes flous. Il y a enfin tout ce qui perturbe la bonne correspondance entre les personnes et les fonctions à assurer : les congés, les remplacements, les postes à pourvoir et non encore pourvus, les postes en extinction. Votre secrétaire général connaît à fond toutes ces choses.

Votre grande affaire en ce qui concerne la structure individuelle est le choix des personnes. Jusqu'à quel niveau tenez-vous à exercer le pouvoir final de décision ? Pour vos proches collaborateurs, c'est évident. Pour les proches collaborateurs de vos proches collaborateurs ça l'est encore. Mais vous ne pouvez pas recruter tout le monde.

Autre question : comment choisissez-vous ? Certes, vous avez recours à des cabinets de recrutement qui vous facilitent le travail, mais la décision ultime vous revient. Vous m'avez indiqué votre méthode et je la trouve simple : s'en tenir à trois grands critères, puis vérifier dans quelle mesure les candidats prouvent qu'ils les satisfont. C'est ainsi que vous avez recruté votre adjoint direct : compétence technique, connaissance des cultures étrangères et créativité.

Vous avez aussi dans un tiroir secret trois organigrammes munis de noms : l'organigramme en place, celui à deux ans qui comprend pour chaque poste deux ou trois noms susceptibles d'occuper la fonction, et enfin l'organigramme de secours qui vous permettrait de faire face à des mouvements soudains de personnels dus à des circonstances imprévues : départ, décès, longue maladie, etc. Vos décisions sur les personnes écartent certains des postes auxquels ils pensaient. Elles soulèvent les susceptibilités et les rancœurs et donnent lieu à des deuils que vous savez désormais gérer. Plus que toute autre règle de fonctionnement, les choix des personnes touchent les besaces au point sensible. La place occupée sur l'organigramme peut donner l'impression d'être « en dessus » ou « en dessous » avec la tentation habituelle pour les personnes de confondre valeur personnelle et niveau hiérarchique.

■ Perceptions de la structure (imago)

Je vous invite maintenant à considérer l'aspect particulier de la cohésion d'une structure qu'est la connaissance mutuelle qu'ont les membres les uns des autres. Pour cela, je reviendrai aux conclusions auxquelles étaient parvenus après la Seconde Guerre mondiale le psychanalyste Bion et

l'organisme dans lequel il travaillait, le Tavistock Institute. C'était l'époque à laquelle on commençait à se préoccuper des facteurs qui contribuaient à l'efficacité ou à la non-efficacité des groupes humains. Les expériences menées sur la vie de groupes en milieu militaire avaient en effet montré que, à côté de l'énergie consacrée au travail proprement dit, les membres déployaient un autre type d'énergie, relationnelle cette fois, qui assurait une « circulation émotionnelle et fantasmatique inconsciente »¹. Bion baptisa *working group* ce par quoi un groupe consacre son énergie au processus de production, et *basic group* l'élément humain. Ce dernier est composé des liens que les personnes tissent entre elles et qui sont faits d'amitié, de coopération, de haine, etc., n'importe quoi, mais des liens personnels². En étendant cette notion à une structure de taille importante, on peut dire que le *basic group* est constitué des liens qui se tissent entre les sous-groupes aux différents niveaux.

L'expression est d'Anzieu.

La théorie organisationnelle de Berne nomme cette composante d'un groupe « structure privée ».

Comment se forment ces liens et quelle conséquence en tirer pour un leader ? Le concept d'« imago » peut éclairer la réponse à ces questions. Prenons pour l'appréhender un cas simple de la vie sociale : l'arrivée dans un groupe dont les membres sont totalement inconnus comme ce fut le cas lors d'un voyage organisé en Égypte dont vous m'avez parlé il y a dix mois.

Vous êtes arrivé dans le hall du départ à Roissy et avez aperçu votre groupe. C'était pour vous un ensemble confus qui ne se distinguait que par les logos identiques des étiquettes sur les bagages. La première personne que vous avez remarquée fut l'accompagnateur du groupe. Le reste des gens vous est apparu comme un groupe compact et indifférencié, un « tas » de gens. Puis, peu à peu, par le jeu mutuel des contacts au moment de l'enregistrement des bagages, du vol et des premières activités communes de tourisme, vous avez reconnu certaines personnes. Elles sont devenues pour vous plus importantes que les autres.

Les experts appellent « imago » cette représentation mentale composée d'affects et de fantasmes qu'a chaque personne d'un groupe tout entier, de sa propre place dans le groupe et de la place des autres membres.

L'imago est la représentation mentale que chacun a de la Structure et de ses composantes (membres).

L'imago qui pèse le plus sur la vie du groupe est celui du leader. Vous êtes concerné au premier chef.

L'imago se différencie dans le temps selon quatre étapes :

1. Au début, lorsque la personne s'insère dans un nouveau groupe, l'imago est faible. C'est « moi, le leader, et les autres », ces derniers étant perçus

comme un ensemble vague. Le nouveau venu a les yeux braqués sur le leader dont il attend qu'il lui précise sa place et lui donne des repères.

2. Dès que se sont produits les premiers contacts, l'imagen se précise. C'est : « Moi, le leader, untel et unetelle que je connais un peu, et le reste des autres toujours perçus comme un ensemble vague. » La personne cherche ceux qui ont des points communs avec elle et vérifie comment elle va remplir auprès d'eux sa besace.
3. Lorsque l'imagen est bien différenciée (moi, Gaston le leader, Jacques le sympa, Sylvie la pénible, Karim le dévoué, etc.), la personne cherche à occuper toute la place qu'elle pense pouvoir prendre. C'est une phase de combat personnel.
4. Lorsque la personne a trouvé ses marques et donc sa sécurité, elle peut se mettre au service du groupe tout entier. Le groupe atteint un haut niveau de cohésion et cet état est bien sûr activement recherché par les managers. Mais c'est aussi, si les personnes du groupe manquent d'autonomie personnelle, le moment de « l'illusion groupale » dans

L'expression est de
Didier Anzieu.

lequel les personnes disent : « Nous sommes bien ensemble, nous constituons un bon groupe, notre chef est un bon chef », en escamotant ou niant les conflits normaux entre les membres.

Plus l'imagen est différenciée (*basic group*), c'est-à-dire plus chacun est connu de tous, plus l'énergie est disponible pour le *working group*. Par contre, lorsque l'imagen est peu différenciée, une partie notable des énergies individuelles est dépensée pour partir à la découverte des autres membres, savoir qui est l'autre (ami ou ennemi) et ce qu'il est possible de faire avec lui.

Revenons à une grande structure comme l'est votre direction. La différenciation de l'imagen se produit de la même façon, non plus entre individus, mais entre entités. Un cas classique est celui d'une réorganisation avec un redécoupage des frontières et un changement d'organigramme. Une partie de l'énergie collective est alors dépensée par chaque nouveau service pour prendre sa place dans l'ensemble, savoir ce que le grand patron attend de lui, savoir ce qu'il peut attendre des autres services et vérifier ce qu'ils attendent de lui.

Votre travail en tant que leader est de faciliter cet ajustement. Le directeur d'un grand service administratif de l'État qui voulait décroisonner ses différentes sous-directions me disait un jour à propos d'un projet transversal qu'il avait initié : « En fait, l'objet même du projet m'importe peu. Ce que je veux, c'est qu'ils apprennent à se connaître en se frottant les uns aux autres. »

L'utilisation du concept d'imagen est bien sûr possible au niveau d'un petit groupe et, pour ce qui vous concerne, quand vous endossez l'habit de

manager de votre comité de direction et faites en sorte que les personnes se connaissent individuellement, en particulier lors de l'arrivée d'un nouveau venu.

Travail du dirigeant : permettre l'échange des représentations mentales individuelles ou des sous-groupes.

Le leadership

Dernière colonne dont j'ai gardé la présentation pour les ultimes feuilles de ce rapport pédagogique : le « boss » ou, en termes plus policés, le système de leadership.

Vous connaissez les composantes du leadership puisque cela avait fait l'objet de plusieurs de nos séances lorsque vous vous étiez attaqué au problème de cohésion de votre comité de direction. Leader effectif, leader opérationnel, leader psychologique et leader primal n'ont plus de secret pour vous. Mais, contrairement à ce qui se passe dans un petit groupe où les frontières internes sont simples (le leader et les autres), le système de leadership d'une grande direction comme la vôtre est beaucoup plus complexe. Les notions de leader opérationnel et de leader psychologique se diluent. Le système de leadership lui-même change : ce n'est plus seulement vous, mais tout votre comité de direction... à condition que ses pouvoirs et modalités de prises de décisions soient suffisamment explicites. Il vous faut pour cela reprendre votre casquette de manager de comité de direction et ajuster.

Nous n'avons pas encore parlé d'une composante du leadership qui est constituée par votre appareil, mot pris non pas au sens d'apparat, mais à celui d'« appareil d'État » (armée, police, fonctionnaires, etc.).

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
Leader responsable				
Leaders effectifs				
- Leader opérationnel				
- Leader de processus				
Leader psychologique				
Fondateur (évhémère)				
Leader(s) primal(aux)				
Appareil				

L'appareil est le bras armé du leader.

Il vous aide dans la gestion interne de votre direction, vous donne les informations nécessaires aux prises de décisions. Il est votre bras armé, vous protège, assure l'intendance. Au niveau du groupe Tchuk, l'appareil du directeur général est constitué des divers services fonctionnels. Dans votre direction, il comprend votre secrétaire, votre chef de cabinet, votre secrétaire général et tous ceux qui les assistent, y compris les femmes de ménage.

Votre grande affaire, en ce qui concerne l'appareil, est de vous assurer de sa fidélité. Une autorité ne tient qu'autant que son appareil la soutient et vous pouvez vous remémorer à ce sujet les dramatiques histoires de Louis XVI, du shah d'Iran ou plus récemment de Hosni Moubarak. Mais attention ! Tout appareil a tendance à vouloir être plus que ce qu'il doit être. À force d'aider le chef dont il cache et pallie les défaillances (comment oublier l'appareil de Bill Clinton au moment de sa liaison avec la pulpeuse Monica !), il peut jouer les Iznogoud et se prendre pour le chef à la place du chef. Certains appareils ont tendance, en milieu d'entreprise, à accaparer le lien avec l'environnement que doit normalement assurer le leader. Certaines secrétaires – ce n'est pas le cas de Michèle, rassurez-vous – se donnent le droit de décider de votre agenda et jugent seules s'il est opportun que vous receviez telle personne qui demande à vous voir.

Travail du dirigeant : vérifier l'efficacité et la fidélité de l'appareil.

Synthèse du **rapport à un client**

Monsieur,

J'en ai fini avec la présentation des cinq colonnes du schéma helvétique dont je vous donne maintenant un tableau récapitulatif. Vous remarquerez quelques lignes fléchées qui symbolisent certains liens plus étroits entre quelques éléments. Ainsi en va-t-il :

- du lien entre « travail rentable », des objectifs et de la « technique » ;
- de celui entre les « règles de fonctionnement » et le « processus interne » ;
- de celui entre le « leader primal » (ou évhémère) et « l'étiquette ».

Nous en reparlerons lors de notre rencontre de mercredi prochain.

Bien à vous.

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
Leader responsable	Dénomination		La raison d'être (mission, production)	CLIENT EXTERNES
Leader effectif	Les objectifs Ce qu'il faut faire			CLIENTS INTERNES
Leader de processus				INTERLOCUTEURS
Leader psychologique	La constitution Les règles de fonctionnement		La production (travail rentable)	PARTENAIRES
Évhémère	L'organigramme (Structure officielle)	Les gens (structure individuelle)	Le processus (travail non rentable)	FOURNISSEURS
Leader primal	Les moyens			
[Leader personnel]	La culture - L'« Étiquette » - La « Technique » - Le « Caractère »	Les représentations individuelles (image de groupe)		
Appareil			- Le processus externe (combat) - Le processus interne mineur (cuisine interne) - Le processus interne majeur (planche à secousses)	

Coaching selon le schéma helvétique

Tu peux utiliser le schéma helvétique de deux façons.

■ Demander pourquoi

La façon la plus usuelle d'utiliser ce modèle est de recourir systématiquement à la question « pourquoi ? ». Tu gardes en tête le schéma helvétique et t'y promènes en demandant : « Pourquoi votre organigramme est-il comme cela ? », « Pourquoi votre directeur adjoint a-t-il telle mission ? », « Pourquoi passez-vous du temps à ceci ? », etc. Il ne s'agit pas de piéger le dirigeant, mais de le faire réfléchir sur la cohérence de sa structure et les actions qu'il peut alors entreprendre.

■ Diagnostiquer les causes de dysfonctionnement

Tu peux aussi affiner tes hypothèses de diagnostic. Gilles Pellerin émet l'hypothèse[■] que les changements de structuration du temps des membres (au sens du chapitre précédent sur le management) indiquent dans quelle colonne du schéma helvétique se trouve le dysfonctionnement. Ce diagnostic peut alors te permettre de faire travailler le dirigeant sur les éléments qui posent problème. Je me suis inspiré de sa pensée pour effectuer la synthèse suivante, en te rappelant que les « membres » d'une Structure sont soit des personnes individuelles, soit des sous-groupes pour les grandes structures :

Article publié
dans la revue des
Actualités en AT,
n° 71 de juillet 1994.

- si les membres se mettent en retrait ou s'engagent dans des rituels (peu d'échanges ou échanges très formels, absentéisme, turnover) alors qu'ils fonctionnaient bien auparavant, cela signifie que le système de leadership est déficient, trop impersonnel ou autoritaire. C'est parfois le cas durant des interrègnes, lorsque le nouveau dirigeant n'est pas encore en place. C'est souvent le cas lorsque les valeurs du leader diffèrent de celles de la culture préexistante ; le leader doit alors examiner s'il doit imposer les siennes, ou se faire une raison. Un dernier cas de retrait que l'auteur a récemment constaté dans un très grand groupe industriel était celui d'une prise en main de la structure par les services administratifs (l'appareil) ;
- si les membres se mettent à passer leurs journées en papotages de « passe-temps » en s'assemblant par clans, le dysfonctionnement se situe dans la colonne du canon. Il est vraisemblable que la structure ne répond plus correctement aux attentes de l'environnement : objectifs imprécis ou irréalistes, organigramme abscons, métier obsolète. La culture est parfois mise à mal : le leader ne respecte pas les valeurs de la structure, il y a un manque de technicité, une uniformisation et un rejet de toute originalité, etc. Les membres vont alors se regrouper en petits groupes et définir leurs propres standards. Le rôle du coach est de questionner le dirigeant sur tous les éléments du canon ;
- si les membres s'engagent dans des jeux psychologiques de compétition alors qu'ils coopéraient auparavant, c'est qu'il y a des places à prendre. Chacun pense pouvoir agrandir son territoire personnel en profitant d'un flou sur la répartition officielle. Le coach invite alors le dirigeant à vérifier le qui fait quoi dans la structure ;
- enfin, lorsque les membres travaillent correctement mais ne forment pas de véritable groupe cohésif, le problème se situe au niveau du processus interne. Persuadés que la solution se trouve

dans l'organisation, ils négligent les communications entre les membres. Le coach peut inviter le dirigeant à favoriser tout type de rencontre, et à donner de plus grandes informations à la Structure sur sa stratégie.

LE DIRIGEANT ET SON COACH

Je quitte maintenant le terrain du « schéma helvétique » pour conclure par quelques ultimes considérations sur le coaching des dirigeants.

L'une des grandes qualités qu'un dirigeant doit pouvoir trouver chez un coach est l'aisance avec laquelle il entre dans son monde, sa façon de nouer une réelle connivence et la facilité avec laquelle le coach accepte la dimension d'homme de pouvoir du dirigeant.

Quant au coach, il doit être capable de passer facilement de la position haute à la position basse et réciproquement, écoutant pendant cinq minutes le dirigeant parler d'une vie que lui-même ne connaîtra jamais, puis l'instant d'après montrer sa puissance personnelle pour effectuer les opérations habituelles de coaching : questionnement, confrontation, métacommunication, etc.

Un bon rapport à la dimension de pouvoir du dirigeant nécessite de la part du coach d'être au clair avec le « syndrome d'imposture[■] » qui correspond au dialogue interne suivant : « Comment ! Moi qui n'ai pas les soucis écrasants du dirigeant que je coache, moi qui ne vis pas (et souvent n'ai jamais vécu) une telle responsabilité, comment puis-je malmener, bousculer et questionner mon client non seulement dans sa personne, mais dans toute sa dimension de dirigeant ? Je suis un imposteur et je ne comprends pas que mon client ne s'en aperçoive pas. »

Voir la partie 4 et le bonus « Identité professionnelle ».

S'il est une qualité parmi toutes que tu possèdes, ami, c'est bien l'honnêteté et je serais surpris que, comme moi, tu ne te sois pas tenu ce discours un jour ou l'autre.

À bientôt ma dernière lettre sur ces sujets.

Bien à toi.

■ INVITATIONS – RECOMMANDATIONS – QUESTIONS

Invitation aux coachs de dirigeants qui débutent

Vérifier le syndrome d'imposture en travail thérapeutique.

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach de dirigeants s'il peut aborder avec le dirigeant des sujets comme la stratégie, l'organigramme, la culture d'entreprise.

Question aux coachs confirmés

Disposez-vous de repères organisationnels pour accompagner un client-dirigeant dans les compétences humaines et organisationnelles de son métier ?



SUPERVISION ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Un sujet occulté – Le superviseur : coach de coachs – Que fait un superviseur ? – La santé psychique du coach – Mr Coach peut-il avoir une double vie ?

5 novembre

Cher François,

Dans ce chapitre, je souhaite aborder deux aspects du professionnalisme dont il est fréquemment question dans la profession : la supervision et le niveau de santé psychologique que requiert le métier de coach. Les professionnels insistent volontiers sur la nécessité de disposer de l'une et de l'autre, mais rares sont ceux qui donnent des précisions. Le rôle du superviseur, ses compétences et la façon même dont se déroule une supervision restent un domaine opaque sur lequel est jeté un voile pudique. Quant à la santé psychique du coach, garantie normalement par un niveau adéquat de travail thérapeutique, comment l'évaluer ? Je te livre ici quelques éléments d'information et de réflexion qui s'appuient sur ma propre pratique ainsi que sur les travaux théoriques d'Erskine, Zalkman et Cornell ainsi que de Malarewicz ■.

Erskine, Zalkman et Cornell sont des analystes transactionnels. Le lecteur intéressé par la supervision peut consulter leurs articles dans le 3^e volume des *Classiques de l'Analyse Transactionnelle* (CFIP, Belgique). Jacques-Antoine Malarewicz a écrit *La Supervision en thérapie systémique* (ESF).

LA SUPERVISION

D'une façon générale, « superviser », c'est accompagner un professionnel de sa spécialité. Deux compétences sont nécessaires pour superviser : connaître à fond le métier du supervisé et maîtriser les outils de l'accompagnement. De ce dernier point de vue, les coachs sont favorisés car l'accompagnement professionnel est justement leur métier. Un superviseur de coach, c'est un coach de coachs.

Que fait le superviseur ? Tout dépend du contrat de supervision.

Supervision de **contre-transfert**

Dans la culture actuelle du coaching en France, un superviseur est surtout supposé aider un coach (le supervisé) qui piétine dans un problème professionnel, c'est-à-dire pour lequel il ne parvient pas à intervenir auprès du client comme il le souhaiterait. La plupart du temps, il s'agit d'une difficulté personnelle du coach qui a été réveillée par la problématique du client. Celle-ci renvoie le coach à une propre zone d'ombre qu'il n'a pas suffisamment traitée en travail thérapeutique. Étant lui-même embourbé dans un contre-transfert, il ne peut pas aider son client à se débarrasser.

Dans cette conception de la supervision, les séances peuvent être ponctuelles. Le coach y traite à chaque fois un cas. Le superviseur y a un souci essentiel : aider le supervisé à mieux accompagner son client. Le piège qui le guette est bien sûr de vouloir traiter le cas du client à la place du supervisé. Le superviseur n'ignore pas qu'en finale, c'est pour le client qu'a lieu la supervision et il sait que s'il échoue, c'est le client du supervisé qui en pâtira. Mais sa façon à lui de contribuer à l'amélioration des choses, c'est d'aider le supervisé à être un meilleur professionnel.

Supervision de **développement professionnel** de coach

La supervision peut être plus que cela lorsque, selon l'accord passé entre le coach et son superviseur, elle inclut un développement professionnel dans le métier du coaching. Elle comprend alors toute une

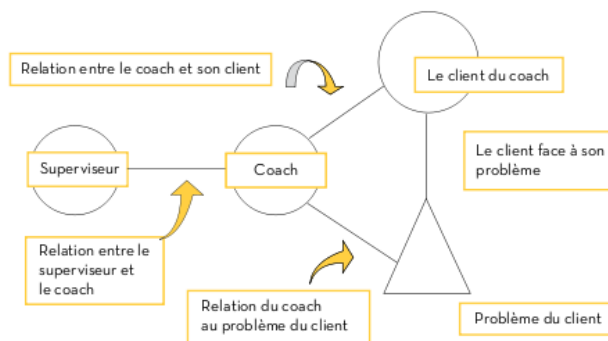
pédagogie avec des éléments aussi divers que des enseignements théoriques, des entraînements pratiques, des permissions et des protections sur le plan professionnel, le développement de l'identité professionnelle du coach (en particulier la confiance en soi), l'élaboration de plans de traitement de clients, le questionnement sur la façon dont le coach effectue ses diagnostics et décide de ses interventions, la résolution de problèmes déontologiques et, bien sûr enfin, des moments consacrés à la résolution de contre-transferts comme évoqué au paragraphe précédent. Lorsque la supervision est comprise en ce second sens, elle suppose l'établissement d'un contrat de longue durée entre le superviseur et le coach, avec des séances régulières.

Le superviseur se pose alors de multiples questions : « Vaut-il mieux que j'enseigne une technique ou que je laisse le coach trouver sa propre méthode ? » « Quand dois-je soutenir un travail professionnel médiocre pour renforcer sa confiance en lui et quand dois-je lui suggérer pour qu'il tire le meilleur de lui-même ? » « La difficulté du coach peut-elle être résolue en supervision ou dois-je le prier d'aller voir un thérapeute ? » « Le partage de ma propre expérience est-il aidant pour le coach ou vaut-il mieux qu'il essuie des plâtres par lui-même ? » « Quelles permissions et protections donner au coach lorsqu'il apporte un cas nouveau et difficile ? » « Le coach est-il enfermé dans une seule façon d'aborder ses clients ou fait-il preuve de souplesse suivant les cas ? »

Séance après séance et comme le fait un entraîneur sportif avec son champion, le superviseur intervient afin que le coach devienne de plus en plus compétent, qu'il puisse émettre plusieurs hypothèses de diagnostic et choisir parmi elles avec intuition, que sa palette d'outils méthodologiques soit de mieux en mieux employée et qu'il intervienne de façon de plus en plus puissante auprès de ses clients. Les questions du superviseur au coach sur la façon dont il exerce son métier deviennent de plus en plus précises.

Enfin, autre mission, le superviseur accompagne le coach dans les quatre étapes de l'autonomie que ce dernier franchit évidemment à son égard.

Que la supervision soit comprise dans le premier sens (résolution de contre-transferts) ou le second sens (développement de l'ensemble de professionnalisme de coach), elle se mène comme un coaching : établissement d'un contrat de supervision (comportant notamment de façon systématique la question « sur quoi voulez-vous être supervisé ? »), diagnostic et interventions du superviseur auprès du coach. Le schéma des huit zones d'intervention décrit au quatrième fondamental sur le cadre de référence y est très précieux :



La supervision ne se déroule pas obligatoirement en face à face. Des modes de travail en groupe très fructueux sont possibles : travail en « aquarium » dans lequel un coach s'entraîne devant le groupe sur un cas avec un autre membre jouant le rôle du client, supervision individuelle effectuée devant des autres coaches jouant le rôle d'observateurs silencieux, etc. La limite à ce travail collectif est l'existence institutionnelle du superviseur : un travail en « groupe de pairs » (c'est-à-dire de confrères) ou un échange professionnel en « groupe Balint », quel que soit leur intérêt par ailleurs, ne peuvent pas à mon sens remplacer une supervision : il y manque... un superviseur.

LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DU COACH

Dernier sujet et non des moindres, quel est le niveau de « santé psychologique » dont doit disposer un coach pour exercer valablement son métier et à quoi reconnaît-on ce niveau ?

Cette question en soulève trois autres :

- Qu'est-ce que la santé psychologique en soi ?
- Comment vérifier qu'un coach a une « santé psychologique » suffisante pour bien faire le métier ?
- Enfin, un coach peut-il être un excellent professionnel tout en ayant dans sa vie de tous les jours, personnelle ou professionnelle, des attitudes contradictoires avec celles qu'il prône dans son métier de coach ?

Qu'est-ce que la **santé psychologique** ?

Sur ce sujet, les grandes figures de la psychologie ont eu des positions non pas contradictoires, mais très variées.

Pour la psychanalyse classique, « guérir » signifie avoir analysé et dépassé le transfert sur le psychanalyste. Pour Berne, c'est atteindre l'autonomie, c'est-à-dire posséder la triple capacité de conscience, spontanéité et intimité. Pour les Schiff (disciples d'Éric Berne), c'est sortir de la symbiose en évitant les méconnaissances et les comportements passifs. Pour Elisabeth Kübler-Ross, c'est avoir fait le deuil de sa toute-puissance, être capable de pardonner à tous ceux qui ont compté dans notre vie pour tout ce qu'ils n'ont pas été, être capable de nouveaux attachements. Pour Piaget, c'est savoir effectuer des changements², c'est-à-dire changer les règles du jeu que la personne s'est imposées à elle-même et qu'elle tente d'imposer aux autres. Pour Alain Crespelles³, qui effectua la synthèse dont je me suis ici inspiré, c'est être capable de conserver ou retrouver la conscience de son identité propre indépendamment des comportements et des paroles des autres, sans se laisser atteindre.

Analyste transactionnel réputé (décédé accidentellement en 1999).

Attitudes d'un coach en bonne santé psychologique⁴

Les thèmes de ce paragraphe sont largement repris dans la quatrième partie.

Indépendamment des compétences de coaching traitées dans ce livre, j'estime qu'un travail thérapeutique est pratiquement indispensable à un coach pour :

- s'enraciner dans une position de « pouvoir pour » ou, pour prendre un terme d'AT, être en position « OK + OK + » ;
- connaître ses mécanismes personnels (zones d'ombre) par lesquels il peut entrer dans des interactions négatives avec autrui ;
- être autonome, c'est-à-dire être capable de travailler avec des clients dépendants, contre-dépendants, indépendants et interdépendants ;
- avoir fait des deuils, en particulier de sa toute-puissance.

Pour observer si un coach a une bonne santé psychologique, quelques pistes sont précieuses :

Voir le chapitre 16 et les ouvrages spécialisés d'AT.

- il sait passer de façon fluide de la position basse à la position haute et réciproquement ;
- il ne joue pas inconsciemment de « jeux psychologiques » avec ses clients. En particulier, il n'émet pas de messages piégés ;
- il respecte le contrat d'affaires ;
- il prend soin de ses propres besoins en coaching (ce qui suppose de les connaître) soit par lui-même, soit en faisant des demandes claires au client ;
- il accepte d'être confronté sur sa déontologie ;
- il est capable de spontanéité ;
- il ne parle pas sur son client sans l'accord de ce dernier ;
- il ne parle de lui-même en coaching que s'il a de solides raisons de penser que cela peut aider son client.

Quelle cohérence un coach doit-il avoir entre sa vie professionnelle et sa vie de tous les jours ?

Le coach est un homme comme les autres, avec ses limites, ses erreurs, ses doutes. Il se connaît lui-même en général plus que la moyenne des personnes et a développé – du moins peut-on l'espérer – des compétences professionnelles qui lui permettent d'accompagner autrui de façon efficace. Mais qu'en est-il de l'application par le coach dans sa propre vie des principes qu'il adopte dans sa vie professionnelle : atteinte de ses propres objectifs personnels, déontologie, respect de l'autre, respect de la loi, etc.

Dans l'Antiquité, les philosophes avaient adopté une règle implicite selon laquelle leur propre vie devait être en cohérence avec leur enseignement. C'est généralement ce que la société continue d'attendre des personnes qui, en son sein, font référence à des valeurs ou une éthique comme les philosophes, les personnalités religieuses ou politiques. Lorsque cela n'est pas le cas, elle les stigmatise en relevant leurs contradictions entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font, témoin les

« affaires » de détournement de fonds, dissimulations politiques ou usage abusif de pouvoir, pédophilie, etc.

Qu'en est-il en ce domaine des professionnels de l'accompagnement et notamment des coachs ? L'une des plus grandes déceptions que peut éprouver un client face à un professionnel qui parle de sens, d'éthique, de relations harmonieuses, d'atteinte d'objectifs est de découvrir que ce dernier a par ailleurs dans sa vie de tous les jours une attitude qui ne s'inspire pas de la même approche.

Nous bouclons ici la boucle du professionnalisme et, parce que la compétence de Mr et Ms Coach est mieux définie, pouvons enfin rejoindre le plus puissant des outils dont ils disposent : eux-mêmes et leur vérité profonde.

Celle-ci ne consiste pas simplement à avoir passé des années à faire du travail thérapeutique pour connaître ses zones d'ombre ni à exercer le métier avec professionnalisme, cohérence et puissance. Elle ne consiste pas non plus à savoir poser des diagnostics pertinents ni à intervenir avec efficacité, intelligence et brio : on peut être un professionnel de très haut niveau et en même temps ne pas être « vrai ». Le client ne s'y trompe pas : tôt ou tard, il décèle si la lumière qui émane du coach n'est que le reflet étincelant d'une armure professionnelle ou s'il s'agit d'une lumière intérieure de justesse et de vérité.

Que dire de cette vérité pour ce qui me concerne ? Je reprendrai les paroles de Jeanne d'Arc : « Si je n'y suis, Dieu m'y mette ; et si j'y suis, Dieu m'y garde ! »

Bien amicalement.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Question aux coachs débutants

Avez-vous un superviseur ?

Recommandation aux prescripteurs

Demander aux coachs des cas qu'ils ont traités en supervision.

Question aux coachs confirmés

Que vous manque-t-il (éventuellement) pour être à même de superviser ?



LA DERNIÈRE LETTRE

10 novembre

Cher François,

Nous sommes arrivés au terme de notre périple épistolaire. En t'envoyant l'ultime révision de ce livre dix fois raturé, amendé et corrigé, je mesure à quel point il est riche mais aussi imparfait, contradictoire et incomplet. Plutôt que de m'en désoler, je rappellerai à ta mémoire un souvenir qui nous est commun.

Nous étions en classe de troisième et, ce jour-là, M. Davy, notre professeur de français et d'histoire de l'art, racontait comment Michel-Ange avait retrouvé dans les montagnes de Carrare un immense bloc de marbre dont la taille avait été commencée plusieurs dizaines d'années auparavant, puis abandonnée à la suite d'un coup de ciseau malheureux à son sommet. Michel Ange « vit » le bloc et comprit le parti qu'il pouvait en tirer en présentant la tête de profil. De ce bloc, il fit le David.

C'est le vœu que je fais pour toi et les lecteurs qui, à ta suite, liront ce livre. Comme je l'ai fait moi-même en m'inspirant des richesses de multiples auteurs qui ont nourri ma réflexion, puissent-ils se saisir à leur tour de ce bloc d'écriture, en voir les beautés et les richesses, et aussi se glisser dans ses failles pour y trouver leur propre place et mieux déployer leur propre génie.

Ton ami,

François Delivré

PARTIE 4

LA PERSONNE DU COACH¹

Dans laquelle on suivra le journal de bord d'un coach en entreprise, avec ses joies et ses doutes, ses faux pas et ses succès.

Où sera éclairée une question difficile : l'importance et la nature du travail thérapeutique nécessaire à l'exercice du métier de coach.

Dans laquelle on verra apparaître au fur et à mesure la PERSONNE du coach, dans les domaines de connaissance de soi, de qualité d'être et de vigilance.

¹ La quatrième partie a été ajoutée pour la seconde édition de cet ouvrage. Elle résulte pour beaucoup d'une réflexion collective menée avec François Souweine et Noëlle Philippe, mes deux confrères, avec qui a été créée, fin 2003, l'Académie du coaching.

Des encadrés jalonnent ce journal de bord. Ils explicitent au fur et à mesure les domaines de connaissance de soi, de qualité d'être et de vigilance d'un coach. Les événements relatés ainsi que les cas présentés sont réels. Cependant, pour des raisons de confidentialité, les contextes et les noms ont été modifiés. L'ordre historique des événements a également été parfois arrangé à des fins pédagogiques.



JOURNAL DE PRINTEMPS

Un taureau me broie la main - Les petits rouages - Un projet pour trois confrères - Suis-je fait pour ce métier ? - Promenade en forêt de Retz - Fi des béquilles ! - Arrêtez de nous poser des questions - La logeuse n'était pas un monstre d'égoïsme - Coach par réparation ? - Art et coaching - Histoire d'un commerçant - Les maladresses de Van Gogh - Coups tordus et questions piégées.

12 MARS : UN TAUREAU ME BROIE LA MAIN

Première séance avec Jacques D. Quel combat ! Il est entré dans mon cabinet la tête enfoncée dans un lourd veston, comme un taureau furieux. Sa poignée de main est d'une force stupéfiante, comme s'il voulait me broyer la main. J'ai à la fois de l'appréhension (comment vais-je m'y prendre pour l'apprivoiser ?) tout en n'ayant pas peur (je ne risque rien).

Le lui dire, tout de suite ? En quelques secondes, mes palpeurs intuitifs tâtent la réalité et je leur fais confiance. Ils me disent d'adopter une attitude de solidité. L'homme me regarde avec méfiance, me scrute. J'ai l'impression de marcher sur des œufs. Il me pose des questions sur ce que j'ai appris sur lui dans son entreprise au cours des entretiens préalables avec son patron.

Tout lui dire ? ne pas répondre ? Réflexe professionnel : ne pas me sentir obligé de répondre mais me poser très vite la question : « Qu'est-ce qui est bon pour lui ? » Mes palpeurs dansent à nouveau

mais mes « petits rouages » se sont aussi mis à tourner. Ils me laissent entrevoir un possible coup de « position haute ». Je décide de l'informer de ce que m'a dit son patron. Il me scrute : suis-je sincère ? Puis d'un seul coup sa colère éclate, froide, énorme. Ses rancœurs, ses incompréhensions, sa fureur de ne pas disposer des moyens nécessaires au projet que lui a confié son entreprise.

J'appelle « petits rouages » la façon dont j'utilise pratiquement les modèles théoriques des premières parties de ce livre (curseur et fondamentaux).

L'environnement selon la TOB, voir chapitre 19.

Curseur : voir chapitre 4.

La structure psychologique Persévérante, selon le modèle de la Process Communication, correspond aux personnes de conviction, exigeantes envers elles-mêmes et les autres. Le stress entraîne chez elles de l'agressivité et une attitude précheuse.

L'expression « kit de survie » est de François Souweine. Elle fait référence aux éléments 1, 2 et 3 des « zones d'intervention » du chapitre 11 : soi, l'autre et la relation. En cas de difficulté avec un client, ce sont les trois zones à traiter en priorité car il est impossible de coacher efficacement un client si l'une de ces zones « souffre ».

Prendre le client comme il est ce jour-là.

Ressentir et accueillir ses propres émotions.

Repérer et accueillir celles du client.

Son patron, je l'ai vu une vingtaine de minutes après un entretien courtois avec le DRH. Ils ne savent plus quoi faire avec Jacques D. Je m'interroge : où est le nœud du problème ? chez ce cadre ? chez son patron ? Le conflit qui les oppose est-il dû à une incompatibilité de personnalités ou est-il révélateur d'une difficulté structurelle de l'entreprise, notamment de cohérence avec « l'environnement » ? Mon instinct me dit qu'il va falloir chercher de ce côté-là et mes rouages tournent : vision globale du curseur et établissement d'une stratégie : d'abord nouer l'alliance, puis traiter le relationnel et couronner le tout au cran 4 (stratégie).

À part les sourcils froncés, qui seraient un début de commencement d'hypothèse de personnalité Persévérante, impossible à ce stade d'effectuer un diagnostic correct de personnalité : je manque d'informations fiables. De nouveau les petits rouages tournent : aujourd'hui, établir l'alliance avec le kit de survie et clarifier le contrat triangulaire.

Fin de l'entretien. Jacques D. semble soulagé. Je lui demande son impression et il me confirme qu'il se sent mieux.

Je suis heureux et fatigué. Pas épuisé, mais avec l'envie de souffler comme lorsqu'on a fait un bon gros effort pour du bon gros travail. Je tiens un contrat triangulaire et suis resté stable. Heureusement, mon prochain client n'arrive que dans vingt minutes...

13 MARS : OUVERTURE D'UN JOURNAL

Je relis les quelques notes prises durant la séance avec Jacques D. et me décide à ouvrir un journal. Mon éditrice m'a demandé d'ores et déjà de me préparer tranquillement à une seconde édition. Je n'ai pas envie de modifier le livre actuel. C'est un morceau d'histoire dû à la bienveillance et à la confiance d'un ami, un chemin vécu qu'il serait artificiel de modifier. Mais c'est vrai, j'ai des compléments à apporter. Pas sous l'aspect méthodes : il y en a déjà assez comme ça. Je voudrais en fait approfondir la façon dont la personne même du coach participe au travail de coaching. Ce sujet est d'autant plus d'actualité qu'il débouche sur une question que se pose la profession depuis de nombreuses années : « Un coach doit-il avoir effectué un travail thérapeutique ? Si oui, lequel ? »

10 AVRIL : UNE NOUVELLE ÉCOLE ?

Allons-nous nous lancer ? Voici trois années que François Souweine et moi-même avons créé une école de coaching au sein d'un cabinet de consultants. Noëlle Philippe nous a rejoints au bout d'un an. Nous avons envie de bâtir en indépendance quelque chose d'encore plus professionnel. Ce matin, nous avons commencé par nous interroger sur notre motivation, le sens de cette aventure, nos enjeux personnels. Puis nous avons partagé nos perceptions. Ouf ! Le résultat est homogène : si elle voit le jour, cette école sera un lieu de bienveillance pour les personnes et d'exigence sur le professionnalisme. Elle s'attachera surtout à rendre les apprenants capables de se lancer concrètement dans le métier. Nous sommes complémentaires. J'ai le côté méthodes, la fibre pédagogique. François a une expérience considérable du métier, le génie des processus et l'intelligence des entreprises. Il a été au « début du début » du coaching en entreprise dans les années 1980 alors qu'il était en poste à Xerox. Noëlle, avec son expérience de thérapeute, nous aidera à améliorer notre pédagogie dans tous les domaines de « travail sur soi » d'un coach.

Nous nous sommes donné quelques semaines pour réfléchir. D'ores et déjà nous avons estimé un délai : création d'une structure juridique à l'automne et démarrage d'une première promotion dans un an.

15 AVRIL : SUIS-JE FAIT POUR CE MÉTIER ?

Dans ma messagerie, je trouve un mail de Marie C. « Votre livre m'a convaincue, me dit-elle. Quel métier formidable ! Pourquoi pas moi ? » Marie C. a joint son curriculum vitae et sollicite un entretien. En filigrane, sa question est : « Suis-je faite pour ce métier ? » Je ne peux pas lui répondre valablement. Vraisemblablement, Marie C. aimerait que je lui dise : « Oui, vous avez de l'étoffe, peut-être même un vrai talent. Voici ce que vous devez apprendre, les formations que je vous conseille d'entreprendre, etc. Continuez, ne vous découragez pas. Je vais vous donner des premières pistes. » Mais si je conseillais ainsi Marie C., je serais un piètre coach puisque, selon le principe à peu près commun dans tous les types de coaching, c'est Marie C. qui a sa réponse. Mon rôle ne pourrait être que de l'aider à la trouver.

Vais-je le faire ? Marie C., grâce à ce livre et à d'autres ouvrages sur le coaching, peut déjà savoir ce qu'elle a comme compétences et ce qui lui manque. Elle a des critères objectifs : son âge, son expérience professionnelle. Elle en a d'autres plus subjectifs : sa motivation, son niveau de conscience sur elle-même.

Je ne peux pas répondre à Marie C. sur son avenir, mais peut-être pourrai-je éclairer, avec ce journal de bord, ceux et celles qui sont au « tout début ». Ensuite, ce sera à eux de prendre leur décision. J'espère que Marie C. effectuera le lent et patient travail intérieur qui lui permettra de trouver sa route. Si elle veut devenir coach, il lui faudra recevoir une formation au coaching. Elle devra être consciente des contraintes professionnelles du métier : emploi du temps, difficulté de trouver des clients, tout l'aspect « business ». Le plus difficile sera d'être bien au clair avec elle-même avant de s'engager, en sachant en particulier que ce métier demande un perpétuel état de vigilance par rapport à soi-même. Marie C. me dit à ce sujet qu'elle a une solide formation en PNL et je m'en réjouis. Elle a également effectué un long travail de « développement personnel », mais j'aurais besoin de savoir ce qu'elle entend par là, car c'est un mot fourre-tout.

23 AVRIL : LA PROMENADE

Je reviens émerveillé d'une longue promenade dans la forêt de Retz. Depuis plusieurs jours, je cherchais en vain une représentation globale de notre future école. Avec mon ancien côté ingénieur, j'avais même

écrit les tenants et aboutissants du projet : nombre d'élèves, contenu pédagogique, etc. L'équation était trop compliquée. Que faire sinon prendre sa pipe et se promener ? Pfuut ! Exit le mental.

Il y avait un beau soleil de printemps. J'ai débarrassé mon esprit de mes soucis et me suis mis à respirer sereinement. C'est une attitude très utile lorsque l'on cherche quelque chose au cœur de soi-même : accepter le vide et l'inconfort temporaire pour parvenir au silence fécond. C'est une attitude indispensable pour un coach et sans doute la plus belle de toutes les « postures » professionnelles : avoir suffisamment de confiance en soi pour accepter l'inconnu de l'autre. Parfois rien ne se passe mais souvent le miracle arrive.

Être capable de silence intérieur pour accepter l'inconnu de l'autre.

Le miracle est arrivé avec la réminiscence d'une image donnée récemment par François Souweine : une maison, un lieu d'accueil. Très vite, j'ai mis l'architecture symbolique en place : une grande salle pour recevoir et enseigner, des salles d'étude, pour s'entraîner. Un peu plus loin, un atelier avec les outils du coaching. Sur le côté, une sorte de jardin d'hiver pour se trouver soi-même et grandir. Au centre, comme dans les maisons méditerranéennes, un patio où les futurs coachs se retrouveraient entre eux comme ils en auraient envie.

7 MAI : UN PIÈGE POUR LES SENIORS

J'assure encore pour quelques mois des journées de formation dans trois écoles parisiennes de coaching. Je suis à nouveau impressionné de constater à quel point les apprentis coachs sont demandeurs d'un cadre cohérent et homogène sur le métier. Force est de reconnaître que la dispersion actuelle du discours n'est pas propice à une telle clarification. Ah ! si les professionnels du coaching parvenaient à se mettre d'accord sur le cœur du métier !

Les apprentis coachs sont friands de méthodes et de recettes et c'est normal : il faut commencer par là. Lorsque l'on débute et que l'on est en manque d'assurance, les méthodes sont d'un précieux recours. « Que faire en face de telle problématique ? demandent-ils. Que faire en face de tel coaché ? » Ils ne me croient pas lorsque je dis que je me suis dépêché d'oublier ce que j'ai écrit dans mon bouquin, ce qui n'est d'ailleurs vrai qu'en partie puisque mes petits rouages continuent de se mettre en route quand il faut.

Mais c'est vrai : un coach senior intervient essentiellement avec sa propre personne. Comme tout professionnel mature, il a « oublié » ce qu'il avait appris car il a compris que le recours aux méthodes gênait parfois le déploiement de la puissance personnelle. Oh le piège ! S'aventurant avec aisance dans le monde de l'excellence, il commence sans s'en rendre compte à frôler ses zones de toute-puissance[■]. « Je suis désormais au-dessus des méthodes, se dit-il. Fi des outils-béquilles ! C'est bon pour les débutants de se rassurer ainsi ! »

Voir la conférence *Sagesse et coaching*, accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Pour les seniors, faire preuve d'humilité en continuant à recourir aux outils et méthodes du coaching quand c'est approprié.

18 MAI : LE COACHING « AMÉRICAIN »

Faut-il distinguer en coaching un style « américain » et un style « français » ? Hier soir, lors d'une soirée mensuelle « autour du coaching » tenue à mon bureau – formule en auberge espagnole pour accueillir ceux qui veulent discuter de coaching – nous avons écouté un témoignage intéressant de Valérie C. qui a été pendant trois ans directrice de formation dans une multinationale américaine.

Coaching for Performance.
Voir bibliographie.

« Objectif, réalité, options
et action ».

Max Landsberg, *The Tao of
Coaching, Profile Business*.

Questions : « Quoi – Quand
– Où – Comment ».

De ce point de vue, ce
type de coaching serait
« rogérien » au sens du
chapitre 13.

« Je ne peux témoigner que du coaching que l'on m'avait demandé de développer, nous dit-elle, mais je pense qu'il est représentatif. Il se fonde sur le livre de John Whitmore[■] et s'appuie sur une conviction : une personne n'est vraiment motivée que par une solution qu'elle a elle-même trouvée. Le rôle du coach est de la pousser dans ses retranchements avec des questions miroir qui la stimulent, la font s'interroger et l'aident à mieux appréhender tous les aspects de son problème. C'est le modèle GROW (*Goal, Reality, Options and Will*[■]) de Max Landsberg[■] avec les *what – when – where and how questions*[■]. Le coach reste neutre[■] et ses questions permettent d'investiguer le problème de manière approfondie ».

« J'ai appliqué et fait appliquer cette méthode de coaching qui peut donner de très bons résultats. Mais je me suis heurtée à des limites lorsqu'on m'a demandé d'exporter la méthode dans les filiales européennes. Les gens me disaient : "Arrêtez de nous poser des questions !" »

En écoutant Valérie, je comprenais mieux pourquoi les standards d'accréditation de l'ICF[■] ne mentionnent pas la nécessité, pour un coach, d'avoir effectué un travail thérapeutique. C'est logique puisque le coach se veut fondamentalement « non interventionniste ».

– Pourquoi un tel souci de neutralité ? ai-je demandé. Un questionnement est toujours sous-tendu par une intention, c'est comme ça sous tous les cieux. Un coach ne peut pas être neutre.

– C'est sans doute dû, m'a répondu Valérie C., à un facteur culturel. Là-bas, dans un contexte professionnel, on évite les intrusions dans la sphère privée[■].

– Comment cela se passe-t-il, ai-je demandé à Valérie, lorsqu'un client élude les questions, digresse ou demande au coach son avis ?

– Cette réaction est difficile à envisager dans la culture nord-américaine, a-t-elle répondu. On part du principe que le coaché est volontaire. Il doit donc jouer le jeu et répondre selon le modèle de questionnement qui lui est proposé. Les Américains sont en fait à la fois normatifs, obéissants et pragmatiques. Là-bas, on met en place des modèles et des procédures, les plus simples possible. Puis on regarde si ça marche. Si oui, on applique sans discuter. Sinon, cela signifie qu'il faut changer de modèle et cela ne pose pas de problème puisqu'on a droit à l'erreur. Les Américains jugent donc sévèrement la façon de procéder des Français qui, selon eux, se compliquent la vie avec des questions inutiles et perdent du temps en voulant d'abord comprendre. *Just do it*, leur disent-ils. Ils ne se posent pas assez la question la plus importante pour un Américain : « Est-ce que ça marche ? »

À la suite de cette soirée, je me suis remémoré ce que m'avait dit un jour une consœur particulièrement compétente en interculturel : « Dans l'approche américaine du coaching on est attentif aux compétences du coach, mais surtout à son efficacité. Un facteur important

ICF : Fédération internationale de coaching créée aux États-Unis. Une branche française a été créée en 2002 (ICFF).

Les notions de privé et de professionnel sont différentes aux États-Unis et en France. Aux États-Unis, on parle facilement de sa famille dans le « job », bien plus qu'en France. Par contre, dire « ce que l'on pense du monde » en milieu professionnel aux États-Unis relève du « privé » alors qu'en France, cela ne pose pas de problème.

pour évaluer le professionnalisme est le nombre de clients. S'il est élevé, il est impossible que le coach soit "mauvais". »

On retrouve ici l'un des critères essentiels de l'accréditation à l'ICF : le nombre d'heures effectivement passées à coacher.

Les deux styles du coaching, « l'américain » et le « français », sont indéniablement différents. Le risque est d'entrer dans un funeste « le mien est mieux que le tien » générateur de brouilles inutiles. Mais l'intérêt est de se laisser interroger. Le style « français », plutôt tourné vers la personne du client, enclin à voir les finalités plutôt que

les objectifs, attaché à prendre en compte la complexité des hommes et des contextes, pourrait parfois gagner à se montrer plus soucieux d'efficacité. Le style « américain », pragmatique, plutôt tourné vers le problème à résoudre, gagnerait à mieux connaître et maîtriser les processus aux quatre crans du curseur. Il gagnerait en profondeur en acceptant la complexité de certains problèmes et l'importance des processus coach-coaché en séance. Enfin, même si c'est difficile pour un coach « américain » tourné avant tout vers l'efficacité, il pourrait mieux accepter l'idée que la performance concrète du coaché soit parfois secondaire par rapport au développement de son « être ».

3 JUIN : AVANT TOUT, TRAITER LE PROBLÈME DU CLIENT

Travail pédagogique préparatoire avec Noëlle Philippe en vue de la toujours hypothétique école.

« Face à l'autre, me dit Noëlle, nous avons naturellement tendance à travailler avec notre tête et pas assez avec ce que nous captons à un niveau plus profond. Nous voyons la pointe émergée de l'iceberg. Par exemple, l'usage de la métacommunication est rare parce que cette technique suppose d'avoir une bonne conscience de soi, de l'autre et de la relation. Les coachs débutants ne font pas assez confiance à ce qu'ils ressentent. Ils ne parviennent pas à distinguer ce qui vient d'eux et ce qui vient de l'autre. Ils peinent à détecter ce qui les gêne chez l'autre et ont donc de la difficulté à le verbaliser. Par exemple, poursuit-elle, que faire pour un coach lorsqu'un client arrive en état manifeste de stress mais veut aborder son problème de façon rationnelle ? »

Je pense à la première séance de Jacques D. par laquelle j'ai ouvert ce journal. Il y avait chez cet homme une tension contaminatrice. Si j'avais refusé d'écouter l'écho qu'elle provoquait en moi, j'aurais

perdu ma capacité de recul et surtout ma faculté de ressentir. « La grande erreur courante dans toute relation d'aide, dis-je à Noëlle, c'est de traiter sans s'en rendre compte son propre problème et pas celui de la personne aidée. Cela saute aux yeux dans les situations extrêmes comme le deuil et je me souviens de ce que m'a raconté un jour un ami, au moment de la mort de sa mère. Il avait trouvé un logement en chambre d'hôte pour ses vacances lorsqu'il a reçu l'appel téléphonique annonçant la nouvelle. Quelques minutes après, il est allé voir sa logeuse pour lui donner le motif de son départ. "Pauvre monsieur, lui dit-elle. C'est comme moi, lorsque j'ai perdu mon frère..." Et la voilà partie sur sa propre histoire. Lui était abattu de chagrin et ne recevait pas la seule chose dont il avait besoin à ce moment-là : une écoute attentive et respectueuse. »

« Cette logeuse n'était pas un monstre d'égoïsme, me dit Noëlle. Mais l'annonce avait réveillé un souvenir douloureux qui l'a rendue incapable d'exprimer sa compassion. Tirons-en un principe professionnel majeur en coaching : avoir une conscience de soi suffisante pour ne pas se laisser envahir par la problématique du client, et savoir quoi faire si l'on se sent envahi. Régulièrement, le contexte et le problème posés par le client éveillent en nous des souvenirs, des émotions, des pensées. Dans mon métier de thérapeute, je dois faire face encore plus que toi à des gens qui sont dans la plainte, l'impuissance, la revendication, le narcissisme ou la séduction. Je fais très attention à ce que cela provoque en moi : énervement, sentiment d'impuissance, sensation d'être submergée, etc. Comme tout être humain, il y a certaines émotions que j'ai plus de mal que d'autres à écouter en moi. Le risque, si je perds alors le lien avec ce que je ressens, c'est de parler avec ma tête en me coupant de mon intuition. La personne vient nous voir pour traiter son problème et, lorsque nous donnons la priorité à notre problème, nous ne sommes plus des professionnels. C'est pour cela qu'un travail thérapeutique préalable est indispensable à un professionnel de la relation d'aide. Il permet de mettre en place des frontières saines pour devenir conscient de cet envahissement. »

Traiter le problème du client et pas le sien propre.

13 JUIN : COACH PAR RÉPARATION ?

Je transmets à François Souweine la synthèse de notre entretien avec Noëlle. Il commente : « Certaines personnes envisagent le coaching en pensant sincèrement faire un choix professionnel très noble, pour aider autrui et donner ainsi un sens à leur vie. Mais parfois, ce choix cache une crainte profonde de se remettre en cause. Certains, en particulier, veulent devenir coachs parce que le monde de l'entreprise les a déçus, voire blessés. Il leur est apparu trop inhumain. Ils se tournent alors vers le coaching en pensant réparer l'entreprise, mais en fait pour se réparer eux-mêmes. Approfondir en travail thérapeutique la raison pour laquelle on devient coach permet d'être plus lucide avant de s'engager dans le métier. »

Être lucide sur les raisons qui poussent à choisir éventuellement le métier de coach « par réparation ».

17 JUIN : ART ET COACHING

La Société Française de Coaching m'avait demandé il y a quelque temps d'intervenir à l'une de ses soirées. Le thème était : « Coach, un métier ? » J'ai accepté l'invitation avec bonheur en me remémorant que j'en suis l'un des membres fondateurs. Mais que dire de neuf ? Si cette conférence était juste l'occasion de redire ce que j'avais déjà écrit, j'allais m'ennuyer. J'ai alors eu l'idée d'un conte qui ferait un lien entre coaching et art moderne.

J'ai commencé par un préambule :

« Être coach, est-ce un métier ? une attitude ? une profession ? une vocation ? un état d'esprit ? Il est un point sur lequel nous devrions sans peine nous accorder : le coaching est un art. Comme lui, il est lié à la personne qui l'exerce. Comme lui, on peut l'exercer de façon besogneuse ou élégante. Comme en art, il y a des écoles et des chapelles, un marché et des clients. Comme en art, tout le monde peut se dire plus ou moins artiste comme il se dit plus ou moins coach. Alors, écoutons cette histoire. »

HISTOIRE DU COMMERÇANT

Il était une fois dans un pays lointain un commerçant qui était las de son métier. Il rêvait d'une nouvelle vie plus utile, plus noble et plus riche. Il se sentait des talents inexplorés et rêvait de les faire fructifier.

Un jour, un étranger lui raconta que, dans un pays voisin, les gens s'étaient soudain découvert un irrésistible besoin de beauté, une envie inconnue d'admirer, de créer et d'entrer dans le royaume de l'inutile.

« Ils nomment cela Art, avait dit l'étranger, et certaines personnes se déclarent désormais "artistes". Elles font ce que l'on nomme là-bas des "œuvres d'art". Tout le monde ou presque rêve de devenir artiste, avait-il ajouté, car l'art est considéré comme une activité noble et on y est maître de son temps. Et vendre des œuvres d'art rapporte parfois gros... »

- Être artiste... soupira le commerçant. Cela doit être formidable. Peut-être suis-je un artiste qui s'ignore ? »

Il décida de visiter ce pays. Son épouse lui demanda seulement si « être artiste » était un métier et, comme le commerçant ne savait pas quoi répondre, elle déclara : « J'espère que tu trouveras là-bas ce que tu cherches. Mais je ne te rejoindrai que si "être artiste" est un métier. Sinon, ce que nous avons accumulé comme économies partira en fumée et nous n'aurons pas de quoi vivre. »

Le marchand partit et, dès son arrivée, s'informa auprès de l'aubergiste chez qui il avait pris logis.

« Êtes-vous un artiste ? lui demanda-t-il »

- Bien sûr, lui répondit l'aubergiste. D'abord, j'ai été méfiant par rapport à l'art, avec son côté mode. Puis j'ai adhéré. Enfin je me suis déclaré artiste car désormais, si l'on veut être vraiment considéré dans notre pays, c'est ce qu'il faut faire.

- Artiste est-il donc devenu votre métier ? demanda le commerçant.

- Non, répondit l'aubergiste. Car l'art n'est pas un métier mais un état d'esprit.

- En vivez-vous ?

- Pas encore, soupira l'aubergiste. Mais certains disent qu'ils en vivent. »

Tenté par le découragement, le commerçant pensa qu'il attendrait avant d'envoyer à sa femme le récit de sa conversation, puis partit en ville. Partout, sur le pas des portes, il voyait des enseignes avec l'appellation « Artiste ». Il se renseignait et demandait à chacun ce qu'était l'art et si « être artiste » était un métier.

« L'art est avant tout une affaire de pratique et d'entraînement, lui dit un premier. C'est en peignant que l'on devient peintre, en sculptant que l'on devient sculpteur. »

« Devenir artiste, disait un second, nécessite d'abord de bien maîtriser les techniques artistiques. N'importe qui peut se déclarer artiste mais, pour être un professionnel, il faut d'abord savoir manier correctement les outils. »

« Faire de l'art est avant tout une attitude intérieure, lui dit un troisième. La technique est secondaire. Être soi-même une œuvre d'art, là est le chemin. »

« Pour moi, disait un quatrième, cela ne s'apprend pas. On est artiste ou on ne l'est pas. Celui qui assume pleinement sa qualité d'artiste trouve dans cette affirmation sa véritable légitimité. »

Le commerçant demanda alors à voir des œuvres d'art. Il en ressortit perplexe. Visiblement, il y avait du tout et n'importe quoi appelé « œuvre d'art » simplement parce que cela avait été fait par un soi-disant « artiste ». Mais d'autres œuvres firent naître en lui le sentiment de cette vie plus grande, plus utile et plus noble dont il rêvait. Le commerçant suivit quelques cours dans une école d'art et en ressortit plein d'enthousiasme : il se sentait artiste dans l'âme.

Il lui restait une question importante et il retourna voir l'aubergiste.

« Comment fait-on pour vivre de l'art ? demanda-t-il.

– C'est à la fois facile et difficile. Comprenez-le : les gens ont ici tellement besoin de beauté, de nouveauté et de rêve que beaucoup sont prêts à acheter n'importe quoi pourvu que cela s'appelle "œuvre d'art". Le prix des œuvres d'art peut être très élevé et certains artistes en profitent sans vergogne en installant de belles boutiques avec de magnifiques enseignes. Mais les choses changent et, avant d'acheter, beaucoup de gens cherchent maintenant à savoir si l'artiste a du métier. »

Le commerçant rentra dans son pays et annonça à sa femme qu'il était décidé à tenter l'aventure artistique qui correspondait à ses vœux.

« Être artiste est autre chose qu'un métier, lui dit-il, mais il faut tout de même le considérer comme un métier si l'on veut réussir l'aventure.

– Si nous partons là-bas, demanda sa femme, en quoi te serai-je utile ?

– J'ai besoin de toi, dit le commerçant. Si un jour l'argent me monte à la tête, rappelle-moi qu'un artiste est d'abord là pour servir quelque chose de plus grand que lui, quelque chose qui apporte aux gens la beauté, la nouveauté ou le rêve.

Si un jour je pense pouvoir me passer de techniques, rappelle-moi que les plus grands des vrais artistes continuent à s'exercer humblement à leur maniement.

Si un jour je deviens prisonnier de la technique, jette mes outils au feu.

Si un jour on me fait la révérence en m'appelant "maître" alors que j'ai perdu mon âme, prie pour moi car je serai en grand danger.

Et si dans quelques années un commerçant de passage frappe à notre porte pour me voir et demander comment devenir artiste, dis-lui qu'une chose est par-dessus tout nécessaire.

- Qu'est-ce que c'est ? demanda la femme.

- Le temps », répondit le commerçant.

« Remplacez, ai-je dit à l'assistance, le mot "art" par le mot "coaching" et le mot "artiste" par "coach". Remplacez aussi les mots "beauté", "nouveau" ou "rêve" par "réalisation du potentiel d'une personne". »

Après la conférence, j'ai discuté avec un participant de passage versé dans les arts plastiques. « D'après ce que je sais du coaching, m'a-t-il dit, je vois au moins une différence avec l'art. Le résultat du coaching n'est pas une "production" comme dans les arts plastiques ou la composition musicale. Ce n'est pas non plus une création qui donne à se voir comme dans les arts du spectacle. L'œuvre d'art, c'est le coaché lui-même. »

Bien vu.

19 JUIN : DU TEMPS POUR DEVENIR COACH

À la conférence, j'avais conclu le conte par la question du temps. Elle me paraît essentielle. J'ai reçu des mails de personnes qui m'ont demandé sans sourciller s'il était possible de suivre une formation de coach en quelques semaines. Peut-être ces personnes avaient-elles une prédisposition, c'est possible. Mais cela ne saurait suffire. Je lis en ce moment les lettres de Vincent Van Gogh à son frère Théo et suis admiratif de la persévérance qu'il a déployée pour maîtriser la technique du dessin. Les premières œuvres de Van Gogh sont étonnantes de maladresse. Qui aurait pu à cette époque deviner son génie ? Dans ce magnifique métier de coach qui apporte, tant de gratifications, comme dans le chemin artistique, l'humilité de l'apprentissage et la patience sont les deux premiers compagnons.

20 JUIN : JEUX PSYCHOLOGIQUES

Quatrième séance avec Sylvie P. C'est une femme de convictions, une excellente professionnelle (aux dires du DRH qui m'a confié ce coaching pour « l'aider à retrouver sa motivation »).

Je sais qu'elle ne porte pas son patron dans son cœur et les choses semblent s'envenimer : paroles vachardes, réponses du tac au tac, recherche du « dernier mot ». Sylvie P. envisage de quitter ce service et a demandé récemment rendez-vous avec le « chef de son chef ». Nous établissons le contrat de séance : préparer cet entretien et déjouer les pièges éventuels.

Comme il y a dans cette histoire un plaignant (ma cliente) qui se plaint d'un autre (son chef) et fait appel à un tiers pour la secourir (le chef du chef, et moi...), mes petits rouages se portent vers le schéma du triangle dramatique Persécuteur – Victime – Sauveteur

Voir chapitre 17.

et les jeux psychologiques¹. Je pose deux questions : « Quelle serait la parole merveilleuse que pourrait vous donner le chef du chef ? » et : « Qu'attendez-vous d'un entretien avec lui ? »

Réponse à la première question : « Qu'il admire ma clairvoyance et ma loyauté à l'entreprise. » Elle ajoute malicieusement : « Et qu'il me nomme chef à la place de mon chef. »

Réponse à la seconde question : « Qu'à l'issue de l'entretien, le chef de mon chef aille voir ce dernier et lui demande : "Que pensez-vous de votre mode de management ?" » Le ton de Sylvie P. ne laisse pas de doute : la question imaginée est « perfide » et destinée à mettre son chef dans l'embarras.

Les petits rouages confirment qu'un jeu psychologique pointe le bout de son nez. Quel est ce message secret qu'elle voudrait faire passer sous la porte ? Surtout, quel est le besoin psychologique qu'elle pense (à tort) satisfaire par la manœuvre ? J'imaginerais bien un : « Reconnaissez que mon point de vue est valable. » Ah, méthodes ! Si j'osais, je dirais volontiers que la maîtrise des jeux psychologiques de l'AT est un *must* de la profession de coach.

J'ose : la connaissance intime du processus des « jeux » est un fabuleux outil au cran 2 du curseur (les relations) et parfois au cran 1 (personnel). Elle permet de décoder les conflits apportés par les clients (surtout lorsqu'il y a des coups tordus dans l'air) et déjouer les pièges qu'ils tendent ou qu'on leur tend.

Je n'ose pas : déclarer que la maîtrise des « jeux » est une compétence incontournable peut être considéré comme de l'intégrisme transactionnaliste et l'AT mérite mieux que cela.

Alors voici l'important pour un coach : savoir par un travail thérapeutique ce qui lui a vraiment manqué quand il (elle) était petit(e) ; savoir comment son « Prince blessé » continue à le tyranniser à l'âge adulte lorsqu'il entre en relation avec les autres (donc avec le client) ; être au clair avec les « vieux trucs » qui provoquent régulièrement des embrouilles avec tel ou tel type de personnes ; connaître les attitudes et les mots qui le font « grimper aux rideaux » et ce qui s'ensuit ; enfin, savoir quoi faire pour éviter ces conflits ou malentendus relationnels.

Si le coach a tout cela dans sa musette, c'est l'essentiel.

Connaître la façon dont les vieilles blessures continuent d'influencer les relations actuelles.

Connaître sa façon habituelle d'entrer dans des conflits ou malentendus relationnels, et comment s'en délivrer.

La notion de « Prince blessé » est explicitée au chapitre 10 et dans la conférence « Prince, Crapaud, Masque », assessible par les « Bonus » à la fin de l'ouvrage.



JOURNAL D'ÉTÉ

Je ne veux pas QU'IL... - Mon fauteuil ! - Chic, je suis génial !
- M'sieur ! - La mer à Biscarosse - Un corps de rêve - Parfait
jusque dans ses imperfections - Imposteur ! - Le poison faisait
son chemin.

3 JUILLET : UNE DÉONTOLOGIE DE TERRAIN

J'ai retrouvé avec plaisir les rencontres lyonnaises du coaching. L'ami Serge Eskenazi et toute l'équipe lyonnaise en ont fait depuis dix ans l'événement français le plus « pro » de tous. Cette année, j'y ai été invité pour parler de déontologie. Plutôt que de m'embarquer dans de hautes considérations morales sur lesquelles tout le monde serait de toute façon d'accord, j'ai proposé une formule au « ras des pâquerettes ».

« Imaginons, ai-je dit au groupe que j'animais, que vous soyez un coaché. Qu'est-ce que vous ne supporteriez pas de la part de votre coach, même s'il vous en donnait les meilleures justifications professionnelles ? »

Réponses :

« QU'IL utilise le coaching pour autre chose que pour me faire grandir... QU'IL m'accueille sans politesse ou ne me dise pas au revoir de façon courtoise... QU'IL cherche à m'amener quelque part sans que ça soit clair... QU'IL ne puisse pas indiquer ses référents théoriques... QU'IL me bombarde de questions... QU'IL me dise quoi faire sans que j'aie rien demandé... QU'IL soit déstabilisé par le problème que j'apporte... QU'IL me juge... QU'IL me drague... QU'IL soit centré sur lui et non sur moi, car je suis le centre... QU'IL parle de moi à

mon patron... QU'IL commence la séance sans se souvenir de moi ou de mon problème... QU'IL annule la séance à la dernière minute... QU'IL ait peur de moi... QU'IL fasse de la psychologie sauvage... LA condescendance... L'intimidation... QU'IL heurte mes opinions politiques ou religieuses... QU'IL s'endorme (même s'il a sommeil !)... QU'IL explique tout par sa boîte à outils... QU'IL ne me laisse pas le temps de parler... QU'IL me saoule de paroles quand j'ai besoin de silence... QU'IL soit cynique. »

Eh beh... ! Je gagerais que tout client, sauf s'il est masochiste, tiendrait à peu près le même discours. Quant au coach, sauf à se soustraire au respect du coaché pour d'obscures raisons perverses, il sait ce qu'il doit faire.

6 JUILLET : DISTANCE ET ESPACE

Pour l'anecdote, j'ai simplement dit : « Nous avons un petit problème de fauteuil » et tout s'est arrangé naturellement. Pour les clients en avance, je demande la plupart du temps de patienter... sauf s'il fait dehors un froid de canard (je n'ai pas de salle d'attente).

Le client est arrivé tout guilleret pour un entretien préliminaire et, tandis que je fermais la porte derrière lui, s'est installé tranquillement dans mon fauteuil. J'ai été pris de court. D'habitude, on me demande. Je pensais pourtant avoir arrangé les meubles pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté. Que dire ? « Bon, euh... vous savez... c'est ma place... désolé... » ou bien, de façon neutre : « Vous avez pris mon fauteuil. » Même problème pour le client qui sonne dix minutes avant l'heure convenue. Ouvrir ou pas ?

Connaitre son rapport à l'espace et au temps.

8 JUILLET : DÉONTOLOGIE

Au courrier aujourd'hui, je reçois un courrier d'une grande entreprise qui m'indique que je suis référencé chez eux. Pourquoi bouderais-je ma satisfaction ? Mais... il y a un hic. Le correspondant « Achats » a joint une déontologie de coaching avec laquelle je ne suis pas complètement d'accord. C'est à la marge, mais ma vision du professionnalisme diffère légèrement de la leur. Dois-je refuser

en éthique de conviction ou accepter en éthique de responsabilité[■] ? Je peux entrer en dépendance en signant ou refuser en contre-dépendance. Je peux aussi me dire que je m'en moque (indépendance). Puis-je être en inter-dépendance ? En théorie, oui. Je manifesterais mon désaccord, on discuterait et nous parviendrions peut-être à un arrangement. Mais voilà : cela demanderait du temps et ma correspondante achats va piaffer...

La distinction entre éthique de convictions et éthique de responsabilité vient de Max Weber. La première demande de respecter les principes sans se soucier des conséquences pratiques de leur application. La seconde est avant tout soucieuse de la portée concrète des actes : à quoi bon être vertueux si cela entraîne des conséquences néfastes ? Distinguer l'une de l'autre relève de la sagesse.

*Être autonome face à un système d'autorité.
Privilégier l'éthique de responsabilité à l'éthique de conviction.
Ne pas entrer dans des jeux de pouvoir.*

17 JUILLET : LE GÉNIE

Je reçois le document pédagogique préparatoire de Noëlle sur le « génie ».

« Pour devenir professionnel, écrit-elle, un coach doit connaître son génie personnel et l'utiliser en toute conscience. Plus qu'un ensemble de compétences, qualités, savoir-faire et savoir être, le génie est une forme particulièrement élaborée d'efficacité personnelle qui se caractérise par un certain style, voire un charisme. Lorsque quelqu'un laisse parler son génie, il se sent vraiment vivant, en contact avec sa puissance intérieure. Le travail se fait avec plaisir et il se sent enraciné dans la réalité. Il n'est pas évident de trouver soi-même son génie. C'est pour nous si évident et naturel que cela ne retient pas notre attention. C'est comme si la vie coulait en nous. On ne fait pas d'effort quand on est dans son génie, on ne s'en rend même pas compte. Très souvent donc, c'est un autre qui va nous éclairer. Plein d'admiration sur des prouesses que nous effectuons naturellement, il nous dit : "Toi, quand tu fais ceci, tu es génial !" »

Je lâche ma lecture et pense à toutes les personnes à qui j'ai fait confiance pour me guider. Elles me connaissaient bien et m'ont aimé. Elles ont su déceler mon génie, l'ont flairé, le flairent (certaines me guident encore). Coachs sans le savoir, elles m'ont engagé avec puissance et parfois « douce violence[■] » à suivre des

Puissance et douce violence : voir la fin du chapitre 14.

chemins professionnels et personnels dans lesquels j'ai pu donner le meilleur de moi-même.

Continuons la lecture du texte de Noëlle.

« La mise en œuvre du génie peut poser problème. Elle est d'une telle évidence pour la personne qu'elle pense que tout le monde a cette capacité. "C'est facile !" dit-elle, à la grande perplexité voire à la fureur de l'entourage qui ressent de la frustration à ne pas disposer des mêmes facilités. Le génie peut donc susciter de la jalousie et de l'appréhension, du rejet ou de l'admiration. Par exemple, une personne qui navigue avec aisance dans la complexité et élabore rapidement des options concrètes peut susciter des jalousies chez des personnes qui se sentent totalement perdues dans ces situations. On pourrait aussi citer le blagueur qui aligne des histoires drôles pendant deux heures et l'on se demande "comment fait-il ?", celui qui fait des caricatures sur les coins de table ("comment fait-il ?"), ou le brio d'une psychologue qui interprète magnifiquement les rêves ("mais comment fait-elle ?"). »

Je m'accorde un moment narcissique pour savourer les éléments de mon « génie » personnel, puis poursuis.

« Pourquoi notre génie personnel ne s'exprime-t-il pas plus souvent alors que nous vivons avec lui depuis très longtemps ? Nos proches, nos amis, en ont eu souvent plus conscience que nous, et plus tôt. S'ils l'ont dénigré et combattu, ce génie a alors pu être source de souffrance. À cause de lui, nous avons alors vécu dans le passé des moments désagréables, des réflexions du genre : "Pour qui te prends-tu ?" ou : "Où vas-tu chercher tout ça ?" ou encore : "Arrête de te raconter des histoires, tu rêves, tu es fou." Ces réflexions nous ont blessés et nous avons mis notre génie de côté. »

Noëlle pose en finale une série de questions pour partir à la découverte de son génie personnel. Quelques-unes me parlent plus particulièrement : « Quand je n'accepte pas sereinement mon génie personnel, qu'est-ce que je mets en place comme défense pour le masquer à mes propres yeux ? » ou encore : « Dans mon histoire, mon génie a-t-il été reconnu ? Par qui ? A-t-il été dénigré ? Par qui ? Suis-je encore sous le coup de ce dénigrement ? »

J'abandonne le texte de Noëlle et réfléchis au lien entre génie et coaching. Au simple niveau commercial, connaître son génie est déjà bien utile. C'est lui qui constitue notre spécificité, notre territoire d'excellence. Les clients ou prescripteurs parlent de notre génie lorsqu'ils se refilent notre adresse : « Va chez untel, il est... » Ils ne disent dit pas : « Voilà ce qu'il fait » mais : « Il est... »

En second lieu, la faculté d'un coach de discerner le « génie » du client est un talent merveilleux. Si ce dernier veut disposer des meilleures ressources pour aller « là où il veut aller », c'est dans son « génie » qu'il les trouvera. Si le coach peut l'aider en ce sens, le client s'assure les meilleures chances de succès.

Quel peut être le « génie » d'un coach ? Pour certains, c'est le « punch ». Pour d'autres, la sagesse ou la qualité du silence. Pour d'autres encore, la finesse et la subtilité, l'intuition ou les « petits rouages », l'intelligence de la complexité ou la qualité du cœur.

Hélas, lorsque quelqu'un force son génie, plus dure est la chute ! C'est Napoléon partant conquérir la Russie, Nietzsche devenant fou et le coach devenant gourou. Plus modestement, imaginons un coach dont le génie soit le punch, une façon bien particulière et rien qu'à lui de bousculer les peurs irraisonnées de ses clients. À vouloir trop en faire, il peut devenir inattentif au rythme propre dont ont besoin certains pour changer. Le bousculement « génial » devient harcèlement. Un coach doit donc rester clairvoyant, habiter pleinement son « génie » mais pas plus.

Connaître son génie de coach. Lui donner toute sa place, mais pas plus.

13 AOÛT : TRANSFERT

J'ai pu enfin passer quelques jours d'affilée à mon atelier de La Ferté-Milon pour modeler une grande terre. Je suis en train de travailler lorsque la clochette d'entrée sonne. J'ouvre et les reconnais. Ce sont les deux « pré-ados » de la maison du bout de la rue. Ils ont douze ans, treize peut-être. Ils ont visité l'an dernier ma salle d'exposition et sont depuis fascinés par mes pièces. Alors, ils guettent mes allées et venues pour venir voir. Je les fais entrer. Ils regardent la terre en cours de travail et disent : « C'est nouveau, m'sieur ? » Je marmonne des explications mais eux : « Qu'est-ce que c'est beau, m'sieur ! De toute façon, tout ce que vous faites, c'est beau ! »

Non : « tout » n'est pas beau, mais que dire ? Ils sont en plein transfert. Inutile d'en discuter avec eux. Il n'y a rien à faire sinon les prendre comme ils sont.

« On peut travailler un peu, m'sieur ? » Et moi qui voulais être tranquille... Vaincu, je leur donne un tablier, une boule de terre et une

spatule. « Installez-vous et entraînez-vous à donner à la terre une épaisseur constante, c'est très important ensuite pour la cuisson... »

Combien de fois ai-je vécu moi-même le transfert ? Je veux dire un vrai de vrai, un gros. L'un de ceux où l'on projette passivement sur l'autre, et l'on est délicieusement dépendant en étant furieux de ne pas être « comme lui ». Les souvenirs de mon travail thérapeutique me reviennent à la mémoire, et je remercie l'homme qui m'a mené jusqu'à l'interdépendance.

Avoir vécu le phénomène transférentiel de façon suffisamment profonde et complète (jusqu'à l'interdépendance).

Utiliser le phénomène transférentiel du client à bon escient.

26 AOÛT : DÉCISION

J'ai quitté La Ferté-Milon pour des vacances dans le Sud-Ouest. Après être allé piquer une tête dans l'océan tout proche, je retrouve aujourd'hui François Souweine à Biscarosse. Nous discutons une heure sous les pins pour vérifier que le projet d'école tient la route. Noëlle a dit qu'elle était d'accord. Les dés sont lancés.

4 SEPTEMBRE : UN CORPS DE RÊVE

Seconde séance de supervision en individuel avec Brigitte. Elle démarre dans le métier et manifeste une impressionnante volonté de progresser ainsi qu'une grande humilité. Elle a beaucoup à apprendre et sait qu'elle doit se méfier de ses jugements trop rapides. Nous avons cependant un problème, ou plutôt... j'ai un problème. Brigitte est en effet une femme « canon » (je n'ose pas décrire...). Cela a perturbé mon travail la première fois et je ne veux pas continuer. Que faire ? C'est une femme solide qui a fait un sacré bout de travail thérapeutique. Il n'y a aucune ambiguïté entre nous mais, de temps en temps, je lorgne.

Lui dire ce que je vis, tout simplement.

Elle s'est mise à rire et m'a dit qu'elle était flattée, puis elle a ajouté en me regardant comme une femme regarde un homme : « Ça va mieux après l'avoir dit ? » Je lui ai répondu que cela allait mieux et

nous avons repris le travail. Elle a fait une excellente séance et j'ai fait un excellent travail. Je me félicite d'avoir été moi-même en résolvant ce point délicat. J'aurais été bien incapable de parler de la sorte il y a quinze ans !

Est-ce cela, la puissance du coach : être soi-même tout en restant professionnel ?

8 SEPTEMBRE : PRÉREQUIS POUR S'ENGAGER DANS LE MÉTIER

L'un des éléments que nous allons avoir à traiter rapidement pour l'école de coaching va être la détermination des prérequis. L'un des premiers facteurs est l'âge, bien sûr, et nous avons fixé une limite inférieure de 35 ans. Peu d'entreprises, à notre connaissance, confieraient des coachings à des professionnels plus jeunes. Un second facteur est la connaissance de l'entreprise, puisque l'une des clés du coaching est la compréhension intime de ce qui s'y joue. Un troisième facteur est le niveau de travail thérapeutique. Transiger sur ces critères serait vider le projet de son sens.

16 SEPTEMBRE : LE CLIENT PARFAIT

Il a tout pour lui, tellement que c'en est écœurant : il est intelligent (très), drôle (quand il parvient à se lâcher), prévoyant, sensible (merveilleusement). Il est cultivé (on a passé aujourd'hui dix minutes à parler du théâtre d'Anouilh). C'est un créatif, il a une merveilleuse imagination couplée à un grand sens des réalités, ce qui lui donne une excellente « capacité politique ». Il est exigeant (ce qu'il faut mais pas plus). Il a appris à manager son patron (un type pourtant peu commode). Il affiche et respecte une superbe éthique. Il accepte de faire des erreurs.

Jusque-là, ça va. Je me sens à peu près à la hauteur.

Mais il peut sans problème travailler douze heures par jour (alors que moi...). Il dirige le projet stratégique de sa (grande) entreprise (au

moins c'est du concret tandis que moi, le coaching...). Il sait se montrer sans pitié envers les vicieux et les pervers (moi, ils m'effraient). Quand il a le temps, il enfile son jogging et part une demi-heure au parc Monceau (depuis combien de temps ne suis-je pas allé à la piscine ?). Il ne se compare pas aux autres (tandis que moi, parfois, ô misère !). Il dirige très bien son équipe (oh les gaffes que j'ai pu faire en mon temps... !) et, pour finir, me parle du structuralisme (je n'y connais rien).

Sacré contre-transfert ! Qui suis-je pour accompagner une telle personne ? Mon client s'est donné fort honnêtement des objectifs de coaching dans ses zones perfectibles (les 5 % dans lesquels il n'est pas « au top »). Il joue le jeu, sincèrement. J'ai tenté de le faire travailler sur son driver « sois parfait », mais ai abandonné : il est parfait jusque dans ses imperfections.

Je rencontre ce qu'on appelle le syndrome d'imposture, phénomène que j'ai appris à nommer grâce à François Souweine.

Plusieurs discussions avec des confrères m'ont montré que ce sentiment était diversement partagé selon les coaches. Certains semblent ne jamais le vivre et d'autres, tout aussi compétents, le rencontrent plus fréquemment. C'est bien sûr le démon de la comparaison qui se glisse dans le mental et je pense à la première leçon du *Voyage d'Hector* ■
« Un bon moyen de détruire le bonheur, c'est de faire des comparaisons. »

Le Voyage d'Hector, un livre sur le bonheur, de François Lelord (Odile Jacob).

Est-ce le fait de travailler avec des « personnes importantes » qui fait naître le sentiment d'imposture ? Pas toujours. Parfois, c'est le fait que le client soit fortement diplômé (alors que le coach ne l'est pas) ou travailleur infatigable (alors que le coach fatigue vite). C'est un client qui dirige plusieurs dizaines de milliers de gens (alors que le coach n'a jamais managé personne) ou un autre qui a une merveilleuse faculté émotionnelle (alors que le coach est plutôt rationnel). C'est un client qui a monté en trois ans une entreprise de 10 millions de chiffre d'affaires (alors que le coach se paie un salaire moyen).

Le piège tendu au coach, lorsque survient le sentiment d'imposture, c'est de se rabattre sur les problèmes du coaché avec jouissance : « Haha, ce client a tout de même un problème ! Viva ! » Le client ne se rend compte de rien tandis que le coach l'attend au tournant pour soulager sa propre pression interne en le mettant en difficulté.

18 SEPTEMBRE : ESTIME DE SOI (1)

Coup sur coup, deux coachings m'ont filé cette semaine entre les doigts. Concurrence oblige. Cela devient le lot commun car les entreprises n'hésitent plus désormais à présenter deux ou trois coachs au coaché potentiel : « Vous choisirez », lui disent-elles.

Je n'ai pas été choisi. Bien sûr, je me console rationnellement : je me dis que je décroche d'autres coachings en ce moment (et patati), qu'un échec n'ôte rien à ma compétence (et patata...), que nous n'étions pas faits l'un pour l'autre (et comment donc !). Mais la dévalorisation est un poison qui prend son temps. Elle connaît le défaut de la cuirasse et, soudain, lance son action maligne. Découragement.

Dans une demi-heure, j'ai un autre entretien avec un directeur d'usine. Vais-je faire bonne figure ? Lui ne saura pas, mais moi je sais... Vite, sortons la pilule de secours soigneusement préparée dans ma pharmacie psychologique et prenons la plus efficace de toutes : aller au plus profond de moi-même et m'accepter comme je suis maintenant.

*Connaître les signaux avertisseurs d'une baisse d'estime de soi.
Avoir sous la main de quoi supporter une baisse temporaire de cette estime.*

Accepter au plus profond de soi d'être « comme ça » dans l'instant présent.

Et je me mets, avec compassion, à la place d'un coach débutant dont ce serait la première affaire...

19 SEPTEMBRE : BAPTÊME

L'école a un nom : Académie du Coaching. L'origine du mot nous a convaincus : dans la Grèce antique, l'académie était un lieu d'enseignement et de partage.

20 SEPTEMBRE : ESTIME DE SOI (2)

Commentaire de Noëlle à qui j'ai raconté ma déception du 18 septembre et qui prépare un topo sur « l'estime de soi ».

« Un coach ne peut pas avoir une estime de soi constante. Or cette estime pour lui-même a une incidence sur l'estime pour son client. Lorsque l'estime pour soi baisse, comment faire ? Je vois deux pistes : d'une part repérer les signaux avertisseurs, d'autre part disposer de quoi supporter cette baisse temporaire en attendant que le monde intérieur et extérieur reprenne des couleurs.

Souvent, les signaux d'une baisse d'estime de soi sont constitués par l'apparition de "cassettes critiques". Ce sont des messages que l'on commence à entendre dans sa tête lorsque les choses dérapent. Ce sont les dévalorisations de notre gendarme intérieur qui nous dit que nous sommes nul, bête, salaud, incompetent, malhonnête, égoïste, faible, vicieux, trouillard. »

Le Crapaud, toujours le Crapaud...

« Il y a d'autres signaux comme les nuages noirs qui envahissent notre ciel intérieur et nous font voir plus de problèmes qu'il n'y en a en réalité, ou qui leur accordent trop d'importance. Ou encore la comparaison avec les autres à son désavantage, ou l'attente d'une constante et inébranlable perfection professionnelle.

Pour certains, ce que dit le gendarme intérieur est si dur à entendre qu'ils en couvrent le bruit par une cassette critique à l'égard d'autrui. C'est l'autre qui devient nul, bête, salaud, incompetent, etc. »

J'appelle Noëlle.

Moi : « Imagine qu'un coach ne soit pas conscient de ces signaux. Que risque-t-il, et surtout que fait-il courir comme risque à son client ? »

Noëlle : « Il peut se dévaloriser devant le client. C'est assez rare, mais cela existe. Par exemple, imagine que la batterie de ton réveil soit à plat. Il marque 9 h 15 alors qu'en fait il est 9 h 30. Le client arrive et, de toute bonne foi, tu lui dis : "Nous n'avons rendez-vous que dans un quart d'heure." Le client sort sa montre et force est de convenir que ton réveil est en panne. Si tu n'as pas suffisamment d'estime de toi, tu peux alors être tenté de te confondre en excuses au-delà du raisonnable. C'est embêtant, mais pas dramatique. »

Moi : « Qu'est-ce qui serait dramatique pour un coach ? »

Noëlle : « Se débarrasser de son problème en ne respectant plus la personne du client. Profiter de son rôle de personne ressource et de l'effet de transfert pour emmener le client dans des chemins où il ne veut pas aller, ou lui faire faire ce qu'il ne veut pas faire. Lui démontrer, par exemple, qu'il ne va pas y arriver. Le pousser à faire ce que toi, le coach, ne sais pas faire. »

Moi : « Je me verrais bien prendre à ce moment-là la position haute, pour compenser. »

Noëlle : « Le problème n'est pas de prendre la position haute, mais de ne plus être capable de fluidité entre position haute et position basse. La difficulté quand un coach ne va pas bien, c'est d'entrer dans un cercle vicieux où il écoute de moins en moins ses besoins et devient en conséquence de moins en moins attentif à ceux du client. »

En fonction du contexte, passer de façon fluide et tranquille de la position haute à la position basse et vice versa.



JOURNAL D'AUTOMNE

J'adore les journaux féminins - Les petits rouages et les personnalités - Trois mois ou rien - Qu'avez-vous accepté par amour ? - Le dentiste ne voulait pas faire mal - Une salle perplexe - Il n'y a pas de parité - Nager dans l'eau du système - Arrête de m'embêter ! - Miroir miroir, dis-moi que je suis la plus belle ! - Un coach débonnaire.

4 OCTOBRE : LE JOURNAL FÉMININ

Une journaliste d'un magazine à grand tirage me demande mon avis sur le coaching familial : comment être coach de son épouse ou de ses enfants ? Je lui demande la différence qu'elle fait entre coaching et relation d'aide. « Personnellement, je n'en vois pas, me répond-elle. Mais, si je faisais un papier intitulé "Comment aider son épouse et ses enfants", mon directeur de publication l'enverrait à la poubelle. Il faut utiliser le mot coaching parce que c'est à la mode. »

Le coaching grand public est tout et n'importe quoi, et ça m'énerve, ça m'énerve.

14 OCTOBRE MATIN : AVEC LES TYPES DE PERSONNALITÉ

Je termine l'entretien préliminaire avec Xavier D., un directeur de production venu en coaching (m'avait-il dit au téléphone), parce qu'il avait des difficultés avec ses collaborateurs. Il est arrivé pile à l'heure et m'a demandé combien de temps durerait la séance. Je l'ai invité à se présenter et à parler de son métier. Il a abondamment compté sur ses doigts pour structurer sa pensée. J'ai vu sur son visage apparaître à de nombreuses reprises les rides horizontales et ai eu du mal à l'interrompre. Ce n'était pourtant pas de sa part une prise de position haute, j'en étais sûr, car je me sentais libre dans la relation. Non, il voulait simplement s'assurer que j'avais toutes les informations et m'a cité de nombreux chiffres, de multiples dates, l'âge de ses enfants, etc.

Le Travaillomane est l'un des six types de personnalité de la méthode Process Communication. Voir chapitre 10.

Mes petits rouages se sont mis en place. Selon toute vraisemblance, Xavier avait un fort côté Travaillomane[®]. Cinq minutes ont été suffisantes pour émettre cette hypothèse et j'ai dû ensuite refréner ma tentation d'en rester là, cela aurait été singulièrement réducteur. J'ai donc continué à l'écouter et ai laissé flotter mon attention pour ressentir. En fait, Xavier D. me « saoulait » de mots et j'étais happé par la crainte de ne pas retenir tout ce qu'il me disait. Quel précieux indice me donnait là l'observation de moi-même ! Le diagnostic intuitif confirmait le diagnostic rationnel.

Avoir l'intuition de la relation.

Est-elle libre ou harponnante ? régénératrice ou « pompante » ? respectueuse ou irrespectueuse ? sympathique ou conflictuelle ?

Travailler avec ce type de personnalité ne me pose pas de difficulté particulière. J'ai donc testé plus avant l'hypothèse « Travaillomane » en utilisant le canal interrogatif puis en le félicitant sur l'exhaustivité de son propos. « Cela, lui ai-je dit, nous sera d'un précieux recours pour la suite du travail. » J'étais sincère et il était aux anges. Hypothèse : Xavier pourrait avoir un problème avec son entourage qui ne doit pas supporter (comme moi en l'écoutant) son discours trop structuré.

Bingo, j'ai vu juste. « Mon problème, me dit Xavier, c'est que je suis impatient. Je deviens sec dès que le travail d'un collaborateur manque de rigueur. Pouvez-vous m'aider à être plus rond ? »

Le mot « rondeur » me fait sourire car sa tête est genre bille de billard.
« Allons-y », lui dis-je.

Gérer les diverses structures psychologiques de personnalité en fonction de leur spécificité. Connaître ses propres attitudes habituelles vis-à-vis des diverses personnalités, en particulier ce qui pourrait détériorer la relation en cas de stress.

14 OCTOBRE APRÈS-MIDI : SANS LES TYPES DE PERSONNALITÉ

Troisième séance avec Geneviève K., une DRH vive et malicieuse qui a tendance à se charger de problèmes qui ne sont pas vraiment de sa responsabilité. Comme je ne veux pas me rendre prisonnier de mes « petits rouages », je laisse flotter mon écoute en me glissant dans sa façon de voir le monde : quelle est la couleur de ses « lunettes » ? vert clair, optimiste. Comment qualifierais-je sa pensée ? sautillante. Comment cherche-t-elle à attirer l'attention ? charme de la femme désemparée dont la voiture vient de crever un pneu. Que dire de son rapport à la réalité ? craintif. Que dire de son énergie vitale ? niveau élevé, genre joie de danser à une soirée entre amis.

Cultiver l'intuition de l'autre.

15 OCTOBRE : CONTRAINTE DE TEMPS

Le système d'entreprise impose parfois des adaptations de planning. Tard ce soir, je reçois Pierre S. qui est directeur financier dans une filiale d'un grand groupe alimentaire. Arrivé il y a deux ans dans cette entreprise, il est maintenant le plus ancien membre du Codir[■], car l'équipe dirigeante, y compris le grand patron, a été renouvelée, de fond en comble, par le groupe actionnaire. Une restructuration est en cours.

Abréviation courante pour « comité de direction ». On trouve aussi « comex » pour « comité exécutif ».

« J'ai trois mois pour ce coaching, me dit Pierre. Nous sommes dans la tourmente et je dois rester stable. On me reproche d'être trop prudent, trop ingénieur. Mais si quelqu'un doit être le pivot dans ce

Codir, c'est bien moi. Ne me secouez pas trop. C'est la survie de la boîte qui est en jeu. »

Nous avons trois mois et tous les crans du curseur sont concernés, y compris le management puisque son équipe commence à ruer dans les brancards. Petits rouages, au secours ! Chevalier de fer-blanc, culture d'entreprise, leadership au sein du Codir... Et tout ça en trois mois ? Oui, tout ça en trois mois. C'est cela, le coaching en entreprise. Mais prudence... gare à mon propre Héros de fer-blanc !

17 OCTOBRE : LA FÊTE ET LE T-SHIRT

L'une de nos anciennes élèves m'a invité hier soir à une fête chez elle, avec ses amis. Elle nous avait envoyé, pendant la semaine, un questionnaire très sympa avec des questions du genre : « Qu'avez-vous été capable de faire par amour ? » puis a collé nos réponses sur des dos de t-shirts, un pour chacun, à enfiler en arrivant. En revenant de cette belle soirée, j'ai songé au « t-shirt » symbolique qu'enfile un coach.

Le T-shirt[■], c'est ce que chacun montre aux autres lorsqu'il entre en relation, sa réponse verbale ou non verbale à la fameuse question d'Éric Berne : « Que dites-vous après avoir dit bonjour ? » Derrière une manière polie ou bougonne, chaleureuse ou distante, le coach engage alors sa personnalité.

Le T-shirt d'un coach, c'est ce qu'il montre de lui au client. Cela reflète sa façon d'obtenir de sa part attention, reconnaissance et crédibilité.

La conscience du T-shirt est importante en relation d'aide. Si un coach cherche de la reconnaissance en enfilant son T-shirt sans en avoir

conscience, il peut au mieux rebuter inutilement le client, au pire développer une séduction néfaste à son autonomie.

Connaître sa façon habituelle d'entrer en relation avec autrui et être conscient de son image sociale.

La notion de t-shirt va au-delà de l'aspect social. Le devant du t-shirt, c'est le Masque. Le dos, c'est ce que l'on montre quand les choses vont mal, le Crapaud. Se reporter au livre d'Éric Berne *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*.

2 NOVEMBRE : LA POSTURE PROFESSIONNELLE[■]

Voir le texte de la conférence « La Posture de coach », accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

ICF : Fédération internationale de coaching.

Je commence à préparer la conférence sur « la posture de coach » que je dois prononcer à l'ICF[■] début décembre. Le sujet est délicat et, comme souvent, je recherche d'abord la définition dans le dictionnaire. Le mot « posture » date de 1588 :

« attitude particulière du corps et, par extension, position, condition ou situation ». Dans le sens courant, le mot est utilisé de façon plutôt péjorative : « attitude peu naturelle ou peu convenable (posture comique ou obscène) ».

Le mot « posture » a acquis ses lettres de noblesse en coaching en référence aux approches spirituelles venues de l'Orient ainsi qu'au yoga. Il fait désormais partie du vocabulaire usuel du métier et je l'ai retrouvé dans beaucoup de livres de coaching et bien sûr des échanges entre professionnels. Je le définirais volontiers comme « l'attitude extérieure et intérieure que prend une personne en vue d'un certain but ». Dans ce sens, la posture se distingue des compétences.

La notion de « posture professionnelle » ne me semble cependant pas propre au métier de coach. On pourrait la transposer dans presque toutes les professions. Un pêcheur en haute mer, un ingénieur qui fait sa visite de chantier, un diplomate qui reçoit un autre diplomate, etc., adoptent ainsi une certaine « posture », diverse selon les professions. Ainsi, dans le domaine de la relation d'aide (au sens large), la « posture » d'un médecin qui reçoit son client n'est pas la même que celle d'une assistance sociale ou d'un avocat, celle d'un thérapeute n'est pas celle d'un psychiatre, celle d'un enseignant n'est pas celle d'un maître spirituel, etc.

L'hypothèse que je soumettrai au public lors de la conférence sera la suivante : pour chaque métier ou presque, il est possible de définir une « posture » extérieure spécifique qui le caractérise de façon sociale, une sorte d'habit que quelqu'un revêt pour exercer la profession. Le client sait, en voyant la « posture », à quel professionnel il a affaire.

Pour trouver la spécificité d'une posture, une piste consiste à analyser l'état intérieur de vigilance du professionnel lorsqu'il fait son métier, l'énergie spécifique qu'il déploie. Ainsi, le médecin, lorsqu'il nous questionne dans son cabinet sur la nature de notre mal, observe en

même temps notre corps. Tout en parlant avec nous, il prend notre pouls ou regarde le fond de l'œil. Sa vigilance cherche à établir le lien entre ce que nous disons de notre mal, le diagnostic médical proprement dit et la prescription que nous attendons de lui. Si nous allons chez un avocat, sa posture consistera, tout en nous écoutant aussi attentivement que le médecin, à mettre en lien le problème que nous lui exposons avec les risques que nous courons ou les conseils juridiques à donner. La posture est différente.

12 NOVEMBRE : LE DENTISTE

J'ai voulu tester l'hypothèse de la posture professionnelle auprès de mon dentiste et lui ai demandé, lors d'une récente visite, à quoi il était particulièrement vigilant lorsqu'il recevait un client. « À l'accueillir », me dit-il immédiatement. Je lui ai rétorqué qu'un médecin ou moi-même dans mon métier pouvions faire exactement la même déclaration. J'ai alors émis l'hypothèse d'une vigilance au diagnostic dentaire mais il m'a assuré que, compte tenu de son expérience, celle-ci était devenue une seconde nature. Après réflexion, il m'a déclaré : « En fait, il y a une attention que j'ai sans cesse et qui caractérise mon métier : l'appréhension de la douleur. Aller chez le dentiste, c'est pour presque tout le monde être persuadé que l'on va avoir mal. Or les gens ont des réactions tout à fait différentes à la douleur. C'est à cela que je suis vigilant, et ceci se reproduit à chaque visite. »

Je suis reparti satisfait : j'avais découvert une caractéristique spécifique de la posture de dentiste.

De ce point de vue, un coach peut s'interroger sur l'émergence de sa posture juste avant l'entretien. Imaginons : le coach va recevoir son client. Tout en restant lui-même avec sa personnalité, il fait monter en lui une certaine énergie. Il se prépare à « faire son métier » et adopte une certaine attitude qu'il gardera peu ou prou tout au long de la séance, sa « posture de coach ». Tout coach professionnel qui lira ces lignes se souviendra certainement de quelques horribles situations où l'on démarre une séance sans avoir pu se préparer physiquement et mentalement. Très rapidement, on doit quitter sa préoccupation présente pour adopter la posture. C'est également l'adoption de la « posture » qui permet à un professionnel de faire son métier alors même que sa vie personnelle est temporairement affectée par une mauvaise nouvelle, une souffrance, etc.

14 NOVEMBRE : LA HUITIÈME COMPÉTENCE FONDAMENTALE

Je continue ma préparation. Au-delà de la mode du mot « coaching », quelle est la spécificité de ce type particulier de relation d'aide par rapport à d'autres qui fonctionnent eux aussi sur le mode d'entretiens individuels ? Certains éléments leur sont communs et je les qualifierais désormais volontiers de « huitième fondamentale ». Ainsi en va-t-il de l'écoute, de l'acceptation de la personne, du non-jugement, de l'acceptation du problème de la personne et, lorsqu'il s'agit d'un professionnel, de l'existence d'un contrat.

Les sept premiers fondamentaux sont présentés dans la partie 2.

Ces éléments communs à toutes les relations d'aide sont développés au chapitre 7.

Qu'y a-t-il d'autre ? Et quelle est alors la particularité du coaching ?

Écouter le client – L'accepter – Accepter son problème – Lui laisser sa liberté de jugement et de décision.

4 DÉCEMBRE : CONFÉRENCE SUR LA POSTURE DE COACH – LA PARITÉ

Je suis arrivé à la conférence juste à temps et les organisateurs se sont fait du souci en craignant mon retard. J'ai repris la question : « Qu'y a-t-il de commun et de différent entre coaching et relation d'aide ? » J'ai parlé du « huitième fondamentale » puis ai ajouté ceci en substance :

« Quelle est la spécificité du coaching par rapport à l'attitude d'aide en général ? Bien sûr, le leitmotiv est simple : en coaching, c'est celui qui pose le problème qui trouve la solution, pas le coach. Mais de nombreux professionnels de la relation d'aide (en particulier les thérapeutes) pourraient en dire autant. Font-ils alors du coaching sans le savoir ? Qu'est-ce qu'il y a dans le coaching et qu'on ne trouve dans aucun autre métier d'aide ? »

Nous avons cherché ensemble, le public et moi, et j'ai senti dans la salle une certaine perplexité.

« Je constate que nous n'avons pas une réponse franche et évidente, ai-je conclu. Par contre, pour le coaching d'entreprise, un point me paraît évident : c'est l'entreprise qui paye et pas le client coaché. De cette réalité découlent de nombreuses spécificités, dont l'établissement d'un contrat avec l'entreprise ainsi que les conditions matérielles du coaching : durée et nombre d'heures. Ces contraintes ont sur le travail de coaching de fortes conséquences. »

À la fin de la conférence, en réponse à la question d'un auditeur, j'ai donné mon point de vue sur la notion de « parité » en coaching. Je sais que c'est un principe parfois enseigné et je l'ai même retrouvé dans la charte déontologique d'une grande entreprise. Selon ce principe, le coach et son client seraient en parité puisqu'ils apprennent l'un de l'autre.

« La seule parité que je connaisse en coaching, ai-je dit, c'est celle de la condition humaine. C'est le seul point où nous sommes en parité avec le client, mais il est de taille. En effet, comme notre client, nous connaissons la souffrance, nous avons vécu des échecs, des injustices. Comme lui, nous vieillirons et nous mourrons un jour. Mais sur tous les autres plans, je récusé la notion de parité. Elle tend en effet à mettre sur un même pied le coach et son client alors qu'ils ont des positions différentes, des responsabilités différentes, des rôles différents. »

Accepter la parité en humanité.

Refuser la parité sur le reste.

8 DÉCEMBRE : SPÉCIFICITÉ DU COACH EN ENTREPRISE (1)

Réunion de travail avec François Souweine. Nous discutons à nouveau de la spécificité du coaching dans l'entreprise telle que je l'ai évoquée à la conférence et je le vois qui fait la moue. Je l'interroge.

« Il y a une spécificité du coaching d'entreprise bien plus importante que le contrat triangulaire ou les conditions matérielles, me dit-il. La caractéristique essentielle de notre métier, c'est que le coach a une intelligence *exacerbée* du système dans lequel il travaille, une compréhension intime et quasi intuitive du fonctionnement du système. »

Je souligne le mot « exacerbé » parce que sa voix monte alors d'un ton. C'est l'un de ses thèmes favoris et notre débat devient partage. Comme

lui, j'aime en effet traîner mes guêtres dans l'entreprise, l'usine ou le bureau, demander ce qu'on produit et comment. Lire les documents, comprendre le système d'entreprise et surtout comprendre ce qui s'y joue, le dessous des cartes.

« Au-delà de la personne du client, ajoute-t-il, il s'agit pour le coach de comprendre intimement le système afin que les solutions trouvées par le client puissent y être appliquées. Une bonne option dans l'absolu peut en effet se révéler néfaste parce que le système ne l'accepte pas. Ce serait le cas si, par exemple, le patron du coaché était hostile à cette solution à cause de son propre enjeu de carrière, ou si l'option du coaché dérangeait le service voisin, ou si elle heurtait trop la culture. »

Pour un coach en entreprise, avoir une intelligence intime des situations d'entreprise et de la compréhension des organisations.

9 DÉCEMBRE : SPÉCIFICITÉ DU COACH EN ENTREPRISE (2)

Je fais le lien entre ce que m'a dit François Souweine et la culture chinoise de l'efficacité développée dans l'ouvrage de François Jullien *La Propension des choses* dont je me suis inspiré dans le livre que j'ai écrit sur le temps.

« Dans la culture chinoise », écrit François Jullien, l'important est de « calculer par avance et de façon exacte tous les facteurs qui sont impliqués afin de faire évoluer constamment la situation de telle façon que ceux-ci soient le plus complètement bénéfiques ». »

François Jullien, *La Propension des choses* (Le Seuil).

De ce point de vue, le coaching en entreprise est chinois. Il consiste à trouver les options les plus efficaces, parce que les plus élégantes, en compatibilité avec le système complexe de contraintes et d'enjeux de l'entreprise.

12 DÉCEMBRE : COACHING ET THÉRAPIE (1)

Un coach débutant m'interroge sur la différence entre coaching et thérapie. Ce sujet est récurrent dans la profession. À nouveau, je réponds par quelques grands principes : le coaching traite les croyances et la thérapie l'origine des croyances. Le coaching en entreprise vise principalement à atteindre un objectif professionnel et la thérapie vise plutôt à soulager la souffrance psychique. Etc. Et si j'envoyais un mail à François Souweine pour lui (re)demandeur ce qu'il en pense ?

13 DÉCEMBRE : COACHING ET THÉRAPIE (2)

Mail en réponse de François : « Arrête de m'embêter avec cette distinction. Ne comparons pas. Ce qui compte, c'est d'abord de développer notre spécificité de coaching en entreprise. »

18 DÉCEMBRE : RECONNAISSANCE

Ce matin, j'ai reçu le texte de Noëlle sur la reconnaissance. J'ai fait le lien avec l'approche transactionnaliste¹. Noëlle établit une distinction supplémentaire que je n'ai trouvée nulle part ailleurs et qui me semble très intéressante pour le métier : la différence entre reconnaissance interne et reconnaissance externe. Lisons :

Voir le chapitre 15.

« Certains fonctionnent en reconnaissance externe, c'est-à-dire que ce sont les autres qui vont les "nourrir". Ils sont donc très sensibles aux marques extérieures qu'on leur porte, à leur statut social, professionnel. D'autres personnes fonctionnent plutôt en reconnaissance interne : elles ont une faculté à reconnaître leurs actions, leur valeur, leurs traits de génie.

Il n'y a pas un fonctionnement plus adapté qu'un autre car les deux ont leurs failles. En reconnaissance externe, la personne peut devenir très dépendante des autres et être dans l'attente perpétuelle de compli-

ments. En reconnaissance interne, la personne peut être si exigeante vis-à-vis d'elle-même qu'elle est sourde aux compliments extérieurs. Elle peut même les repousser car elle estime qu'elle n'a pas encore franchi la barre qu'elle s'est fixée. »

Noëlle poursuit :

« Le coach n'échappe pas à la règle et sa recherche de reconnaissance a une incidence sur son travail. Voici des pistes :

- tout d'abord, discerner si le coach est plutôt en reconnaissance interne ou en reconnaissance externe. Si lui ne le sait pas, son entourage le sait. Ensuite, être conscient de la façon dont il procède pour obtenir de la reconnaissance de ses clients, voire comment il l'extorque ;
- le coach peut ensuite s'interroger sur son propre rapport à la reconnaissance. A-t-il tendance à en donner (trop) abondamment, (trop) rapidement ou pas assez, positivement ou négativement ?[■]
- enfin, le coach a-t-il suffisamment observé les mille et une façons qu'ont les personnes de rechercher de la reconnaissance et la façon dont cela l'affectait ? Certaines personnes peuvent ainsi énerver, voire incommoder leurs interlocuteurs. Il est vraisemblable alors que l'on a affaire à un extorqueur, un brigand de grand chemin du pays de la reconnaissance. "Miroir, miroir, dis-moi que je suis la plus belle..." Le système de reconnaissance du client a souvent des incidences sur la sympathie ou l'antipathie que l'on éprouve à son égard, ce que l'on supporte difficilement chez lui, comment il peut nous faire perdre patience ou nous déconcentrer. »

Répondre ou non au besoin de reconnaissance du client a été évoqué au chapitre 15.

Être conscient de son propre système de reconnaissance et de ses besoins. Ne pas dépendre du coaché pour satisfaire ses besoins en la matière.

20 DÉCEMBRE : FEED-BACK

Séance consacrée au bilan intermédiaire avec Philippe T. Après le bilan sur le fond, je l'interroge sur notre relation. « J'ai été surpris du premier contact, me dit-il. Vous aviez une allure trop débonnaire pour moi et utilisiez un langage que j'ai trouvé peu naturel. »

Les mots de Philippe T. constituent ce que l'on appelle un « feed-back ». Malgré les efforts louables des francophiles, aucun mot français n'a pu valablement traduire cette expression anglo-saxonne,

même le mot « retour ». Le feed-back est un type particulier de reconnaissance dans lequel une personne indique à une autre ce qu'elle pense de sa « prestation ». Le feed-back est une information et n'a pas de but relationnel spécifique (il se distingue en ce sens de la « régulation »).

La capacité à recevoir un feed-back comme une information et non comme un jugement est un signe de maturité. Un coach au clair avec lui-même le reçoit dans cet esprit, que ce soit du client ou du prescripteur. Lui-même doit pouvoir émettre en certaines circonstances des feed-back sur le client. Si, par exemple, celui-ci a pour objectif de coaching de s'exprimer plus clairement et de façon plus concise, le coach peut très bien en séance lui donner régulièrement des feed-back pour acter ses erreurs ou ses progrès.

Savoir donner et recevoir des feed-back.



JOURNAL D'HIVER

Un corbeau - Saine révolte - Les clients sonnent tous en même temps - On cherche une école parfaite - Survivre dans la jungle
- Au secours, mépris ! - Chic, des sous ! - Allez-vous le faire, ce changement 2, nom de D... ? - Thérapie ou pas thérapie ?
- Travail sur soi, au travail ! - Que choisir ? - Un groupe sympa -
Voilà le printemps !

6 JANVIER : LE CORBEAU

Une consœur me parle d'un cas que je n'ai jamais rencontré personnellement. L'une de ses clientes, à la cinquième séance, lui annonce qu'elle est victime d'un « corbeau », vraisemblablement une personne de l'entreprise qui a dénoncé la liaison secrète qu'elle entretient avec un collègue. « Elle a envoyé au comité de direction des lettres et des photomontages d'une vulgarité écœurante », me dit ma consœur qui a reçu sa cliente alors que celle-ci était encore sous le choc.

Je sens sa révolte de femme et admire la façon dont elle a procédé. « J'étais tout entière à son écoute, me dit ma consœur, en présence attentive. »

Il n'est pas question, en pareil cas, de laisser tomber le client sous prétexte que cela ne rentre pas dans le contrat : l'humanité prime. Ma consœur a bien sûr vérifié si la coachée s'était prémunie au niveau juridique et si le comité de direction la soutenait, ce qui était le cas. Il n'y avait donc plus pour elle, si l'on peut dire, qu'à accompagner l'être humain meurtri. La cliente lui disait qu'elle parvenait assez bien à ne pas se sentir salie par cette boue mais que, de temps en temps, cela parvenait tout de même à la blesser.

Ma consœur a eu l'attitude de coaching qui prévaut en de tels cas : l'authenticité, le cœur, la solidarité. Elle a félicité la coachée pour son

courage et sa dignité. « Il n'a pas été nécessaire de l'aider à exprimer sa révolte, me dit-elle. La sienne était bien présente, et très saine. »

Dans les cas extrêmes, privilégier la personne du client à tout le reste, même au contrat.

6 JANVIER : LA CONDITION HUMAINE

Les quatre « I » du chapitre 10.

Le cas de ma consœur m'a touché. Que faire dans les cas où le client vit la souffrance, l'échec et l'injustice, l'imprévu et l'inéluctable ? La gestion du deuil offre certes un cadre théorico-pratique, mais comment accompagner avec sa propre personne ?

Un coach, s'il n'accepte pas sa propre condition humaine et la tragédie existentielle qui en est le lot commun, ne peut pas accepter celle du client. Comme la logeuse dont je faisais mention au début de ce journal, il court le risque, selon sa propre histoire, d'entrer dans des attitudes inadaptées.

S'il n'accepte pas bien ses propres émotions, il ne pourra pas entendre celles du client. Si, au contraire, il est à fleur de peau, il n'offrira pas au client l'espace de solidité dont celui-ci a besoin.

S'il se contente de dire « c'est la vie », il abandonnera le client à sa tragédie. S'il appelle au sursaut et invite le client à se ressaisir pour en fait se blinder, lui, il entrera en « toute-puissance ».

Un coach mature garde intacte sa capacité de révolte contre le mal, la souffrance et la bêtise. La supervision, voire le lieu thérapeutique ou un groupe d'échanges de pratiques, peut l'y aider.

Lorsqu'un client me fait part d'une telle « tragédie », j'adopte concrètement et selon les cas, une posture soit « masculine » soit « féminine » par référence à l'attitude de l'entourage au moment de funérailles. Le masculin, c'est la présence solide, silencieuse et respectueuse. Le féminin, c'est l'expression de ses émotions, la manifestation physique de la compassion, la touchante sollicitude.

***Accepter la réalité du client lorsqu'il est meurtri par la vie.
Refuser que le client baisse les bras.***

12 JANVIER : C'EST MA FAUTE, C'EST MA FAUTE...

Semaine catastrophique. Lundi, je trouve porte close chez mon superviseur : la séance avait été annulée mais je n'avais pas mis à jour mon agenda. Mardi, j'oublie un déjeuner prévu avec un ami. Mercredi, « conflit d'agenda » avec un client qui sonne à 8 heures alors que j'en attendais un autre à 8 h 30. Stress intense. Je démarre (bien) le premier coaching et, à 8 h 30, re-stress lorsque le second sonne. J'explique la situation dans l'entrebâillement de la porte⁹. Il repart et je poursuis mon premier entretien.

À midi, je souffle enfin. J'envoie un petit mot à mon superviseur : « J'enrage. » Puis je prends du recul : j'ai en ce moment trop de nouveaux clients et n'ai pas mis en place une gestion correcte de cette progression. Mon système informatique défaillant depuis six semaines et mon inattention récurrente en de telles circonstances ont fait déborder le vase. Tout ceci est réparable, heureusement.

C'est en de telles circonstances que l'on se félicite d'avoir veillé à un bon contrat (clause selon laquelle si l'annulation est de mon fait, la séance suivante est gratuite). Voir chapitre 9.

Accepter sa propre zone de faillibilité.

8 JANVIER : QUE CHOISIR COMME FORMATION ?

Il m'est de plus en plus difficile de répondre à une question que me posent régulièrement des lecteurs ou lectrices de ce livre : « Quelles sont les meilleures écoles ? » Je suis maintenant juge et partie puisque nous allons bientôt ouvrir l'Académie du Coaching. Mais j'ai une assez bonne connaissance de ce qui se fait en France dans le domaine de l'enseignement du coaching et pense aussi pouvoir garder une saine distance critique.

J'ai heureusement sous la main une liste de critères que j'avais élaborée, il y a deux ans, en toute indépendance d'esprit et que j'avais placée sur mon site Web personnel. Je n'aurai guère à la modifier.

Quel est l'objectif pédagogique ?

La réponse peut paraître évidente : il s'agit de rendre des personnes capables de mener un coaching. Mais elle est en fait plus difficile car elle dépend... de la vision qu'ont du coaching les enseignants d'une école. Pour s'y repérer, un candidat à une formation peut interroger l'école avec la formule classique de formation : « À la fin de l'école, qu'est-ce que je saurai (connaissances) ? Qu'est-ce que je saurai faire (savoir-faire pratique, méthodes) ? Et comment m'aurez-vous aidé à développer ma propre personne (découverte sur soi, croissance personnelle) ? » Cette formulation a l'intérêt de mettre l'accent sur « l'après » de la formation. En effet, durant la formation, un apprenant peut trouver que celle-ci est « très sympa » et qu'il y apprend « des tas de choses sur lui-même ». Il est heureux. Mais à la sortie, qu'a-t-il concrètement dans les mains ? A-t-il ce qu'il faut pour exercer le métier ?

L'école est-elle « généraliste » ou forme-t-elle spécifiquement au **coaching d'entreprise** ?

La question est d'importance. Si le candidat à une formation cherche juste à acquérir des compétences de base en coaching, sans enjeu professionnel particulier, une formation générale, courte et peu onéreuse suffit peut-être. Mais s'il a l'intention d'en faire son métier, les choses sont très différentes selon qu'il compte avoir une clientèle « privée » ou qu'il veut intervenir en entreprise. Le niveau de professionnalisme requis par celles-ci est bien supérieur, avec des rémunérations également bien supérieures. Or les entreprises veulent de plus en plus des coachs capables d'accompagner des managers et des dirigeants aux quatre crans du « curseur ». L'école y forme-t-elle ? Offre-t-elle en particulier aux élèves un entraînement au diagnostic ? Et quelles sont les informations données aux apprenants sur le « business » du coaching ?

Qui sont les **intervenants** ?

La personnalité, l'expérience et la compétence pédagogique des intervenants sont essentielles. Le *fit* est bien sûr important, tel qu'il ressort d'une présentation publique ou d'un entretien personnalisé. Mieux vaut cependant ne pas s'en contenter et reprendre froidement d'autres critères avant de se décider. En voici quelques-uns :

- le ou les enseignants ont-ils bonne réputation ? Si l'école est « jeune » (il s'en crée un peu partout en France), ont-ils une réelle expérience de l'entreprise ? Pourquoi ont-ils créé leur école ? Il y a grosso modo trois raisons : la motivation pédagogique (donner un enseignement et partager un savoir-faire), le profit financier (le « business » de la formation au coaching peut être rentable), et enfin l'image (institutions ayant pignon sur rue et voulant être « dans le coup » en insérant une formation coaching dans leur catalogue) ;
- autres questions qui portent plus sur la personne des enseignants : enseignent-ils en vrais coachs permettant aux élèves de s'autonomiser ? Annoncent-ils leur programme et le respectent-ils ? Certaines écoles font intervenir plusieurs spécialistes dont l'approche est variée et parfois contradictoire. L'avantage pour l'apprenant, c'est de disposer d'une palette d'approches et de se faire sa propre opinion. Le risque, c'est de sous-estimer les étapes de d'autonomie d'apprentissage en brûlant celles de la dépendance et de la contre-dépendance. L'apprenti coach manque alors de repères pour savoir, à la fin de la formation, comment exercer.

Y a-t-il des **prérequis** ?

Quel est le **processus de sélection** ?

Qui sont les **participants** ?

Les prérequis usuels sont : la motivation, le niveau du travail thérapeutique, l'âge, l'expérience de l'entreprise, les connaissances d'une approche de personnalité (AT, PNL, PCM, etc.).

Ne demander aucun prérequis est dangereux à terme pour les élèves. Celui qui est intéressé par le métier peut s'en féliciter (« chic, je peux

démarrer de zéro ») mais cela risque de se retourner contre lui lorsqu'il découvrira, parfois assez tard en cours de formation, que le niveau de professionnalisme requis pour le métier est bien plus élevé que ce qu'il avait imaginé au départ. Les formés se sentent alors floués parce qu'ils pensaient sincèrement pouvoir obtenir leurs premiers contrats à la sortie (j'ai eu de nombreux témoignages en ce sens de personnes dépitées).

Un autre inconvénient de l'absence de prérequis est, pour les participants qui ont un fort niveau de développement personnel, de se retrouver en décalage au sein du groupe des apprenants. L'attrait actuel pour le métier de coach attire en effet parfois dans les écoles des personnalités malmenées par la vie et qui peuvent être attirées dans le métier par « réparation ».

Voir chapitre 5.

Le processus de sélection est également important. Y a-t-il un entretien personnalisé ? Est-il de pure forme ? Comment l'école vérifie-t-elle les prérequis ?

Quelle est la **formule pédagogique** ?

Le cocktail peut comprendre de multiples ingrédients :

- expérimentation : quelle est la part donnée aux entraînements (simulations de cas) ? Les cas reflètent-ils des situations réelles d'entreprise ?
- connaissance : quelle est la part donnée aux apprentissages théoriques et à leur utilisation pratique ?
- travail sur soi : quelle est la part donnée à la découverte par les apprenants de leur personnalité en situation de coaching (conscience de soi, vigilance et qualité d'être) ?
- méthodes : l'école enseigne-t-elle des méthodes de coaching ou met-elle l'accent sur l'apprentissage intuitif par expérimentation (les deux peuvent être cumulés) ?
- apprentissage collectif : l'école prévoit-elle du travail en « groupes de pairs » entre les sessions ? Si oui, c'est un plus qui permet à l'apprenant de constituer un premier réseau professionnel et de s'entraîner.

L'école se rattache-t-elle à une **approche particulière** de la psychologie (AT, psychanalyse, PNL, Process Communication) ?

Si c'est le cas, ce rattachement reflète souvent le mode d'approche privilégié du fondateur. L'avantage, c'est que l'enseignement d'une approche permet alors de poser plus facilement un diagnostic de personnalité du client. L'inconvénient serait de ne plus voir le coaching qu'avec des lunettes « psy » et de négliger les problèmes à « droite » du curseur. L'idéal est donc de se former à une approche psychologique parallèlement à la formation au coaching. C'est évidemment un budget supplémentaire à prévoir.

Combien de temps dure la formation ?

Il faut plusieurs centaines ou milliers d'heures pour se former sérieusement à la plupart des métiers. Croire qu'on peut apprendre rapidement le métier de coach en entreprise est illusoire. Plus encore que le nombre total de jours de formation, c'est la durée globale du cycle qui compte.

Combien coûte-t-elle ?

Le marché de la formation au coaching existe et les prix s'ajustent. Comme d'habitude, regarder le rapport « qualité prix ». Un futur coach en entreprise doit aussi prévoir un budget pour un éventuel complément de travail thérapeutique et, à terme, pour sa supervision.

L'école offre-t-elle une **certification** ? Si oui, quel en est le processus ?

Presque toutes les écoles offrent une certification. Les formés aiment les diplômes, cela couronne un travail et rassure le client. Les questions sont : « qui certifie ? » et « que comprend la certification ? » :

- évaluation du savoir (connaissance des modèles théoriques et utilisation pour effectuer un diagnostic) ;
- évaluation du savoir-faire en entretien de coaching ;
- appréciation de la personne du coach en situation d'entretien ;
- rédaction et présentation d'une étude de cas ;
- présentation personnelle devant un DRH, un prescripteur ou un jury de référencement.

11 JANVIER : UNE ÂME TRISTE

Il a une absolue confiance en lui, du moins est-ce ce qu'il dit. Doué d'une intelligence politique prodigieuse, il a une conscience aiguë des rapports de force. Il sait instinctivement comment tirer parti des faiblesses d'autrui mais ne le fait que lorsqu'il estime que c'est nécessaire car il a une éthique solide. Il a perdu toute naïveté d'enfance et ne fait confiance que par calcul. Il est seul et son âme est triste. Pour la première fois, il vient d'essayer un échec de carrière au motif de « personnalité difficile ».

En séance, il tente désespérément de me convaincre qu'il est impossible de survivre autrement dans cette jungle. Sa zone de fragilité est si profondément enfouie que lui seul peut en trouver l'accès, pas moi.

Avec ce type de problématique, une seule stratégie : garder en permanence une absolue confiance en moi, et lui faire confiance pour cheminer en attendant le jour où il acceptera de déposer son armure. Puis courir chez mon superviseur parce que ce client m'a ébranlé et que mon démon de « à quoi bon tout ça ? » s'est engouffré dans la brèche.

12 JANVIER : SERAIT-IL UN BON COACH ?

La façon de détecter si un candidat au métier de coach a du potentiel ou non me préoccupe. Je questionne François Souweine en évoquant

le cas de Michel S. qui dirige, depuis six ans, une filiale d'un grand groupe industriel et y réussit fort bien. Michel S. s'intéresse au coaching, nous le savons François et moi (mais à quoi ce dirigeant hors pair ne s'intéresse-t-il pas ?).

« Tu le connais comme moi, lui dis-je, il a normalement tout pour faire un bon coach : la cinquantaine, une longue carrière diversifiée, une grande curiosité d'esprit, une conscience exacerbée du système d'entreprise et un contact apparemment très facile. Alors ?

– Non, me fait François. Il lui manque une composante essentielle : l'humilité. Il n'est pas capable de se remettre en cause. »

19 JANVIER : L'ARGENT

Un coach m'interroge en supervision sur les tarifs à appliquer. Que demander ?

Un premier élément, bien sûr, consiste à avoir une connaissance suffisamment précise de ce qui se pratique sur le marché, et de ce que pratiquent les confrères d'expérience, de compétence et de notoriété semblables. Mais il s'agit aussi pour le coach de se sentir bien avec les tarifs qu'il demande et, pour cela, je propose au coach de se donner une fourchette : un tarif bas en dessous duquel il ne prend pas de client, sauf pour une question de survie matérielle, et un tarif haut au-delà duquel il ne se sent pas bien. Aller au-delà de ce tarif, c'est se sentir potentiellement obligé d'en faire plus que ce qu'il faut.

Le tarif à l'intérieur de la fourchette est matière à négociation.

***Avoir repéré comment l'argent influence sa façon de travailler.
Déterminer sa zone de confort financière.***

23 JANVIER : LA TENTATION DE TOUTE-PUISSANCE

Nous continuons la préparation des documents pédagogiques avec Noëlle. Aujourd'hui, j'ai reçu son texte sur la toute-puissance.

« Lorsque la relation d'aide se déroule avec facilité, humour et légèreté, écrit Noëlle, il y a fort à parier que coach et coaché sont dans leur puissance respective. Lorsque l'atmosphère devient lourde ou confuse,

lorsque le coach a une envie irrésistible de venir en aide à son client alors que celui-ci n'a rien demandé, on peut faire l'hypothèse que la toute-puissance rôde.

Le client peut, de son côté, amener avec lui son monde de toute-puissance, de missions impossibles en demandant gentiment au coach de démêler tout cela. Il s'ensuit une impression de pesanteur, d'impuissance et de difficulté. La vigilance est donc de rigueur lorsque l'on n'arrive pas à travailler dans l'évidence, "le pétitement", la création, en un mot la puissance personnelle. »

En bonne psychologue, Noëlle retrace alors les origines de l'illusion de toute-puissance. Elle est issue de la façon dont l'enfant se croit au centre de tout. Son égocentrisme infantin s'accompagne (tout à fait normalement puisque c'est une étape de croissance) de pensée magique et d'une fausse assurance de toute-puissance. La contrepartie de cet égocentrisme, c'est que l'enfant se sent donc responsable des états d'âme et émotions de son entourage, voire des événements. Par exemple, si sa mère est triste, il pense que c'est parce qu'il n'a pas été assez gentil avec elle. Il va donc faire attention à son comportement. Si rien ne change, il se sent responsable ou coupable, et tente de s'adapter encore plus. Dans ce système il ne peut pas concevoir que la tristesse de sa mère a une origine indépendante de lui.

« Pour pouvoir se déployer, poursuit Noëlle, la toute-puissance a besoin de deux partenaires : la pensée magique et le déni. La pensée magique consiste à attribuer à sa pensée une force qu'elle n'a pas en réalité. Le déni consiste à ignorer une partie de ses émotions afin que le système puisse continuer à marcher. Par exemple, l'enfant donne la priorité à la tristesse de sa mère au lieu d'entrer dans son propre désir, ses émotions et ses états intérieurs : envie de rire, de vivre, de s'amuser avec d'autres enfants.

Le sentiment d'impuissance est l'autre face de la toute-puissance. Dans son mode de fonctionnement, l'enfant va alterner entre des moments où il pense qu'il peut tout faire et des moments où il est terrassé par un sentiment d'incapacité ou de culpabilité.

Les experts en AT pourront se référer au modèle des enjeux liés et cachés. Voir l'article d'Alain Crespelle dans les AAT (*Actualités en Analyse Transactionnelle*).

Ce qui caractérise un système de toute-puissance-pensée magique-déni, c'est que la personne établit des liens là où il n'y en a pas¹.

Normalement, à l'âge adulte, la toute-puissance a été abandonnée au profit d'une bonne appréhension du réel. Un adulte mature ne se sent pas responsable de tout ce qui arrive. Il ne relève pas des défis impossibles en pensant qu'il va y arri-

ver au détriment de ses forces physiques et psychiques. Il ne rêve pas qu'il va s'en sortir "miraculeusement" simplement en pensant positif et sans rien faire. Enfin, et ceci concerne directement les coachs, il ne croit pas qu'il va pouvoir aider une personne à s'en sortir si cette dernière manifeste de la passivité, c'est-à-dire qu'elle met plus d'énergie à éviter de résoudre son problème qu'à le résoudre[■].

Les mêmes experts en AT se référeront au modèle de la passivité élaboré par les Schiff.

Pratiquement, et plus ou moins fortement, l'adulte (et donc le coach) garde toujours une part de toute-puissance et de pensée magique par rapport à laquelle il doit rester en vigilance dans ses relations. »

Connaître ses éléments résiduels de toute-puissance ainsi que ses signaux indicateurs d'entrée dans ces zones.

Je mets en lien ce texte avec la spécificité du coaching en entreprise et la façon dont il peut favoriser l'émergence de la toute-puissance[■]. Le client et le coach y sont en effet sous la pression d'un objectif. Vont-ils l'atteindre ? « Mon Dieu, se dit le coach à la septième séance, il n'y arrive pas, je patauge... Catastrophe en perspective. » Et le voilà parti de façon obsessionnelle en quête du miraculeux « coup de marteau[■] » (sur le problème et pas sur le client, on espère). De la même façon, un coach en quête d'excellence peut chercher désespérément le fameux « changement 2[■] ». N'est-ce pas le *nec plus ultra* du coaching ? « Le client a un peu changé, bien sûr, se dit le coach, mais s'il pouvait vraiment changer, je serais ravi. Où es-tu, changement 2 ? Veux-tu bien te montrer, petit garnement ? »

Un rêve de toute-puissance d'un coach vis-à-vis d'un dirigeant est évoqué au chapitre 19.

Le coup de marteau a été évoqué au chapitre 10.

Voir le chapitre 13.

Le « coup de marteau » existe dans le métier, le changement 2 aussi. J'en témoigne. Mais vouloir les chercher à tout prix, c'est entrer en toute-puissance. Le pire se produira si le coach mêle sa propre zone de toute-puissance avec celle de son client, en lui imposant une solution ou un recadrage dommageables auxquels, assommé par le « coup de marteau », le client se conformera dangereusement en sortie de séance.

Avoir renoncé à la quête forcenée du « coup de marteau » génial ou du « changement 2 ».

La toute-puissance est à la puissance ce que le Chevalier de fer-blanc est au génie. Le critère pour ne pas faire le pas qui mène au précipice, c'est l'intelligence sous toutes ses formes, celle de la raison et celle de l'émotion, celle de la situation et celle de l'intuition, celle du bon sens et celle de l'audace, celle de l'éthique et celle du cœur.

Avec intelligence, assumer toute sa puissance personnelle, mais pas plus.

19 FÉVRIER : FAUT-IL UNE THÉRAPIE ?

J'ai reçu voici plusieurs semaines un mail d'un coach en fin de formation. Il effectue un mémoire sur « le travail sur soi » dans le coaching.

« Dans votre livre, m'écrit-il, vous évoquez à plusieurs reprises l'importance pour un coach d'avoir réglé ses problèmes personnels, repéré ses zones d'ombre, etc., et dans d'autres livres sur le coaching, je retrouve le même prérequis. Seulement, je trouve que cet "outil" si important n'est pas suffisamment développé comme peuvent l'être d'autres et il m'a fallu beaucoup chercher pour me faire ma propre idée et savoir comment j'allais m'y prendre pour faire face à l'obligation déontologique. Est-ce une volonté des auteurs ? Est-ce parce que le sujet est trop vaste ? Merci d'avance de me dire votre point de vue sur le sujet. »

Diable... Voilà un mail bien construit ! J'avais envoyé une réponse d'attente mais suis désormais prêt à donner mon point de vue. J'ai donc élaboré un texte à son intention en cinq parties :

- reformulation du débat ;
- nécessité pour un coach de bien se connaître ;
- domaines de conscience de soi, de qualité d'être et de vigilance du coach ;
- nécessité du travail thérapeutique ;
- critères de choix d'une thérapie.

Reformulation du **débat**

Tout d'abord mes félicitations. Comme le métier de coach n'est pas réglementé et que l'exigence d'un « travail thérapeutique » ou d'un « développement personnel », etc., ne fait pas l'objet d'un consensus dans la profession, vous auriez pu laisser de côté le problème. Vous auriez pu, sans risque juridique, démarrer une activité de coach en comptant seulement sur vos talents propres ou une méthode de coaching. Comme certains, vous auriez pu estimer que le « travail sur soi » est une exigence indispensable pour un thérapeute, mais pas pour un coach. Selon eux, le coaching se distinguerait justement de la thérapie parce qu'il ne va pas se promener dans le passé du client, ne s'intéresse pas au « pourquoi » du problème mais à sa manifestation concrète et au « comment le résoudre ». Il regarderait vers le futur et s'intéresserait au présent, exclusivement. Il serait dans la solution, pas dans la compréhension. Inutile donc d'avoir un niveau important de développement personnel ! Ce qui compte, estiment-ils, c'est le génie du coach, son enthousiasme et sa profondeur, sa sagesse et sa pertinence, sa capacité d'écoute et surtout l'obsession de la réussite du client. Tout cela, c'est inné chez le coach ou s'apprend par la vie.

À la page suivante, nous préciserons le terme « travail thérapeutique ».

Beaucoup de coaches, cependant, ne partagent pas ce point de vue. Ils estiment que le travail thérapeutique est une exigence fondamentale du métier. C'est la position de la Société française de coaching et de quelques écoles (dont l'Académie du Coaching). De nombreux livres sur le coaching évoquent aussi l'importance pour un coach d'avoir repéré ses zones d'ombre, etc.

Il ne vous a certainement pas échappé que votre question en soulevait d'autres : qu'entend-on en effet par « travail thérapeutique », « travail sur soi » ou « développement personnel » ? S'agit-il d'une thérapie ? d'une psychanalyse ? d'une formation dans un domaine personnel ou interpersonnel (AT, Process Communication, PNL, Gestalt) ? Combien de temps un candidat au métier doit-il avoir effectué un travail thérapeutique pour avoir un niveau suffisant ? un an ? deux ans ? dix ans ? Et que faut-il « travailler » ? Pour compliquer la question, si besoin était, on pourrait s'interroger sur la nature du travail thérapeutique : en face à face ou en groupe ? émotionnel ou comportemental ? uniquement par la parole ou aussi par le corps ?

En fait, ce qui me plaît le plus dans votre questionnement, c'est le « pourquoi ? ». Oui, pourquoi le travail thérapeutique est-il si important ?

Nécessité pour un coach de **bien se connaître**

Allons-y carrément. Dans l'absolu, je pense que ce n'est pas d'avoir passé des années à un travail thérapeutique qui compte pour un coach. Ce qui est important, c'est le résultat qu'il a tiré de ce travail en vue du seul élément qui l'intéresse en tant que professionnel : l'exercice du métier. Le moyen (le travail thérapeutique) ne doit pas faire oublier la fin (le métier). C'est la grosse différence entre faire une thérapie (pour soulager une souffrance psychique personnelle) et faire un travail thérapeutique (avec des objectifs professionnels). C'est pour cela que je distingue les mots de « thérapie » et de « travail thérapeutique » mais si vous en avez d'autres, je suis preneur car le préfixe « therap... » (qui signifie « guérir » en grec) pourrait laisser penser que, pour être coach, il faudrait avoir enduré de grandes souffrances psychiques et les avoir dépassées en thérapie.

Le « produit » du travail thérapeutique, c'est une conscience de soi la plus fine possible pour repérer ce qui se passe et une qualité d'être qui permet d'utiliser à bon escient sa propre personne pour l'avancée du client. Au moins aussi important, c'est une vigilance pour ne pas laisser ses « zones d'ombre » altérer la relation avec le client ou provoquer des conséquences dommageables.

Le coach doit en effet gérer en séance plusieurs phénomènes incontournables dans lesquels sa propre personne se trouve fortement impliquée : transfert et contre-transfert, éventuels jeux psychologiques, tentation de « sauvetage », tentation de passer en force en « toute-puissance », processus parallèle, gestion des émotions, gestion de la relation, etc. Ignorer la façon dont le coach utilise sa personne en séance, ou en sous-estimer l'importance, c'est au mieux se priver d'intervenir de façon puissante et, au pire, risquer des interventions dommageables par action néfaste ou omission désastreuse.

Sans une importante conscience de lui-même, le coach risque de se trouver tellement coincé dans un conflit interne entre ses zones d'ombre et son devoir professionnel qu'il ne peut pas rajouter une contrainte supplémentaire et essentielle : le problème que veut résoudre le client.

Face à la question de l'exigence du travail thérapeutique, il s'agit donc d'être cohérent. Si, comme cela est souvent admis dans la profession, la personne du coach est au centre du coaching, si c'est « l'outil » essen-

tiel, il faut que cet outil soit en bon état de marche, qu'on le soigne, qu'on effectue des révisions systématiques et que l'on ait, à portée de main, un guide en cas de panne. Un peu comme une voiture que l'on apporte régulièrement chez le garagiste. Cette exigence n'est d'ailleurs pas propre au coaching. Elle concerne tous les professionnels de la relation d'aide pour lesquels l'effet de transfert est significatif, en particulier les thérapeutes. D'une certaine façon, embrasser ce type de profession oblige à être bien avec soi-même, pour le bien du client. C'est l'un des bénéfices secondaires de ces professions puisque l'attention à soi-même rejaillit sur une certaine qualité de vie personnelle.

Une précision : vous avez, dans les lignes précédentes, retrouvé le terme « zones d'ombre » qui a été cité à maintes reprises dans les premières parties du livre. Je précise ce que j'entends par là : ce sont les blessures archaïques qui nous font encore mal et nous envahissent encore, les croyances limitantes de notre Crapaud, les faux-semblants de notre Masque, les désirs inavoués ou refoulés qui nous entraînent dans des impasses. Bref, c'est tout ce qui nous empêche de disposer d'une saine conscience de nous-mêmes[■], des autres et du monde. C'est ce qui limite notre spontanéité et nous gêne pour effectuer un travail agréable et fructueux.

J'ai repris ici les trois éléments de l'autonomie cités par Éric Berne dans *Des jeux et des hommes* : conscience, spontanéité, intimité.

Éléments de **conscience de soi**

Vous trouverez dans cette liste un certain nombre de domaines de « conscience de soi » que j'estime nécessaires au professionnalisme de coach. Je me suis mis pour cela à la place d'un coach débutant qui se poserait deux questions :

- quels sont les domaines de conscience, de qualité d'être et de vigilance personnelle que je dois avoir pour exercer le métier ?
- dans quel contexte puis-je les développer ?

J'ai distingué dans ce qui suit ce qui pouvait être traité :

- plutôt dans un cadre thérapeutique (avec un thérapeute, en individuel ou en groupe de thérapie) ;
- plutôt dans une formation à une approche psychologique ;
- plutôt dans une formation au coaching ;
- dans le chemin de vie.

Éléments pour métier de coach à travailler plutôt auprès d'un thérapeute (en séance individuelle ou en groupe de thérapie)

Avoir vécu un chemin thérapeutique de connaissance de soi, grâce au lien privilégié avec un professionnel dans un cadre thérapeutique défini. Avoir expérimenté, dans la durée, la force d'un espace privilégié de parole et de silence.

1. Connaître les signaux avertisseurs d'une baisse d'estime de soi. Savoir comment supporter une baisse temporaire de cette estime.
2. Ressentir et accueillir ses propres émotions.
3. Avoir vécu et analysé le phénomène transférentiel de façon suffisamment profonde pour l'accepter chez autrui et l'utiliser à bon escient.
4. Être autonome face à un système d'autorité. Ne pas entrer dans des jeux de pouvoir.
5. Connaître ses zones résiduelles de toute-puissance et ses propres signaux indicateurs d'entrée dans ces zones.
6. Connaître la façon dont les vieilles blessures continuent d'influencer les relations actuelles.
7. Connaître sa façon habituelle d'entrer en conflit, et comment s'en délivrer.
8. Être conscient de son propre système de reconnaissance et de ses besoins. Ne pas dépendre du coaché en la matière.
9. Être lucide sur les raisons qui poussent à choisir éventuellement le métier de coach « par défaut ».
10. Avoir repéré comment l'argent influence sa façon de travailler.
11. Accepter sa propre zone de faillibilité.
12. Prendre conscience de son génie personnel.
13. Connaître ses réactions à la frustration.

Éléments pour métier de coach que l'on peut travailler dans une formation à une approche psychologique (en sus des méthodes et concepts)

Disposer de repères pour s'y retrouver dans la complexité de la psyché humaine.

14. Gérer les diverses structures psychologiques de personnalité en fonction de leur spécificité.
15. Connaître ses propres attitudes habituelles vis-à-vis des diverses personnalités, en particulier ce qui pourrait détériorer la relation en cas de stress.

Éléments pour métier de coach que l'on peut expérimenter dans une formation au coaching (en sus des méthodes de coaching)

S'installer dans la posture d'un coach. Être celui qui, par sa parole et par son être, grâce à ses compétences et son écoute intelligente, va permettre à l'autre de trouver son propre chemin.

16. Avant tout, traiter le problème du client et pas le sien.
17. Écouter le client – L'accepter – Accepter son problème – Lui laisser sa liberté de jugement et de décisions.
18. Prendre le client comme il est ce jour-là.
19. Développer sa perception intuitive (de soi, de l'autre et de la relation).
20. Repérer et accueillir les émotions du client.
21. Accepter le silence.
22. Savoir donner et recevoir des feed-back.
23. En fonction du contexte, passer de façon fluide et tranquille de la position haute à la position basse et vice versa.
24. Connaître son rapport à l'espace et au temps.
25. Connaître sa façon habituelle d'entrer en relation avec autrui, son mode de séduction ou de défense. Être conscient de son image sociale.
26. Refuser la parité avec le client.
27. Avoir renoncé à la quête forcée du « coup de marteau » ou du « changement 2 ».
28. Ne pas dépendre du coaché pour satisfaire son besoin de reconnaissance et de réussite.
29. Connaître son génie de coach. Lui donner toute sa place, mais pas plus.
30. Pour les seniors, faire preuve d'humilité en continuant à avoir recours aux outils et méthodes du coaching quand c'est approprié.

Éléments pour métier de coach appris par le chemin de vie

Avoir bâti une maison, un amour, une famille, une carrière, une œuvre d'art (mais... à chacun son empreinte dans le monde) – Avoir marché dans le labyrinthe d'une entreprise et ne pas s'y être perdu (à chacun son intelligence des organisations) – Avoir manqué d'argent (à chacun ses manques) – Prier neuf fois par jour (à chacun son chemin spirituel) – Avoir été rejeté (à chacun sa solitude) – Avoir vécu des embrouilles relationnelles (à chacun ses faux pas) – Avoir pleuré un être cher (à chacun ses chagrins) – Avoir été accidenté (à chacun ses soucis de santé) – Avoir fréquenté des gens de pouvoir (à chacun sa lucidité politique) – Avoir été humilié (à chacun sa part de révolte) – Avoir goûté le silence d'un désert (à chacun sa profondeur) – Avoir connu (presque) tous les plaisirs (à chacun ses jubilations) – Avoir beaucoup appris et surtout avoir appris à apprendre (à chacun son chemin de connaissance) – Avoir plongé dans le doute et le désespoir (à chacun ses découragements) – Avoir accepté d'être aimé (à chacun ses joyeuses dépendances) – Savoir jouer avec un enfant (à chacun sa part d'innocence) – Avoir trouvé sa place dans le monde ce jour-là (à chacun sa mission).

À chacun son chemin.

Le nécessaire **travail thérapeutique**

« J'accepte ces domaines, pourriez-vous me dire à présent, mais je ne comprends toujours pas la nécessité du travail thérapeutique. Je pourrais en effet considérer que je vais bien et que "l'outil" que constitue ma propre personne en coaching est en bon état de fonctionnement. Je réussis mes projets, mène une vie conforme à mes valeurs et à mes désirs, prends soin de moi. Ma vie a un sens. Est-il alors vraiment nécessaire de m'engager dans un travail d'auto-analyse en profondeur ? D'ailleurs, j'ai suivi plusieurs sessions d'art-thérapie, quatre jours d'Analyse Transactionnelle ("j'ai mon 101") et une longue formation de clown. Est-ce suffisant ? »

Dans l'absolu, vous auriez raison. On pourrait imaginer qu'une personne ait acquis par elle-même une aisance dans la plupart des domaines cités ci-dessus sans être passée par un travail thérapeutique soutenu. On pourrait rêver d'une personne qui les aurait acquis et

intégrés par des réflexions sur elle-même, par ses expériences relationnelles, par ses épreuves de vie, ses succès et son chemin de sagesse.

En pratique, se passer d'un travail thérapeutique est difficilement concevable pour deux raisons :

- en premier lieu, il est impossible de bien se connaître soi-même sans passer par le regard pertinent d'autrui. Ce regard doit provenir d'un fin connaisseur de personnalité comme l'est un bon thérapeute. Un autre mode est donné par les feed-back au cours d'un travail thérapeutique de groupe. Une personne ne peut en effet pas compter sur son seul entourage professionnel ou familial car celui-ci a trop d'enjeux et hésite légitimement à dire parfois ce qu'il pense ;
- en second lieu, il est difficilement concevable que certains manques de « conscience de soi » ne trouvent pas leur origine dans l'histoire personnelle du coach et en particulier les croyances de son « Crapaud ». Il est difficile de résoudre les problèmes que cela pose en dehors d'un cadre thérapeutique.

Ce travail n'est jamais vraiment achevé et un coach responsable continue de disposer d'un « lieu de recours » au cas où il retomberait dans une zone d'ombre inexplorée ou inattendue. Ce qui compte plus que tout, c'est qu'il ait l'humilité de visiter régulièrement ses zones d'ombre.

Critères de **choix d'une thérapie**

Je ne vous apprendrai rien en vous disant que, dans l'immense majorité des cas, une personne entreprend une thérapie parce qu'elle a une souffrance psychique, ou qu'elle veut mieux se connaître, et non pour devenir coach. Les raisons pour lesquelles elle choisit alors telle ou telle approche thérapeutique relèvent alors de facteurs personnels ■.

Les spécificités des approches thérapeutiques essentielles comme la psychanalyse, l'Analyse Transactionnelle et la PNL sont décrites au chapitre 10.

Pour le propos qui nous concerne ici (l'exercice du métier de coach), les critères de choix d'une thérapie proviennent des éléments de « conscience de soi » que je viens de développer. Vous y voyez que chacun des modes de travail thérapeutique (thérapie individuelle, thérapie de groupe, formations) permet de travailler certains domaines,

mais qu'aucun n'apporte tout. Certaines thérapies individuelles (ainsi que la psychanalyse) permettent d'expérimenter des domaines très utiles en coaching comme, par exemple, la relation à l'autorité, la frustration et bien sûr le transfert. Mais d'autres éléments indispensables à un coach ne s'y apprennent pas ou peu : gestion de la reconnaissance, conscience des processus, capacité à recevoir des feedback, gestion des divers types de personnalité, etc.

La perlaboration, c'est le lent travail intérieur qui permet à une personne d'accéder à des couches profondes de sa personnalité. Le terme est surtout utilisé en psychanalyse pour décrire la façon dont le patient accède à l'inconscient.

Deux facteurs permettent alors au futur coach d'orienter le choix d'un mode thérapeutique :

- la façon dont le thérapeute accueille le projet professionnel de coaching et intègre le souci de travailler les domaines de conscience de soi ;
- la durée de travail auprès d'un même thérapeute. Il est en effet essentiel de donner son temps au cheminement intérieur et à une certaine « perlaboration ».

3 MARS : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL EN GROUPE

Je reçois ce soir un mail en *forward* émis par l'ami d'un ami d'un ami...

« Je vous fais part d'un projet de rencontres mensuelles, en week-end. C'est un groupe de parole concernant l'amour, la sexualité et la spiritualité. Il y sera proposé d'oser exposer sa vulnérabilité, ses peurs, ses difficultés et d'écouter les résonances chez les autres, dans un espace de liberté et d'amitié et de douceur. Il n'y a pas de préalable pour en faire partie. On peut y venir seul ou en couple, ou avec des amis. Je suis psychothérapeute et utilise un panel de thérapies autour de la PNL, de l'analyse systémique et de la psychogénéalogie. Mon intention est de proposer ici une approche complémentaire, basée sur la cartographie des centres énergétiques de la tradition indienne, qui est bien adaptée à un travail en groupe. »

Que dire de sessions telles que celle-ci pour le développement de la personnalité en vue du métier de coach ? Danse, apprentissage du « clown intérieur », rebirth, art-thérapie, les formules sont nombreuses. Elles ne sont pas à négliger car elles demandent en général aux personnes qui s'y engagent une forte implication. Elles peuvent

donc permettre d'expérimenter, en dehors du cadre thérapeutique incontournable, certains domaines comme la façon d'aborder autrui, les réactions face à divers types de personnalité, la confiance en soi, la prise de distance relationnelle, le feed-back, la capacité de vide intérieur ou l'expérimentation de son « génie », etc. Mais elles ne peuvent pas suffire car d'autres domaines de conscience de soi, de qualité d'être et de vigilance, absolument nécessaires à la protection du client, ne peuvent être traités que dans un cadre thérapeutique.

12 MARS : PRENDRE SOIN DE SOI

La mise en place de l'école a demandé beaucoup de travail. Malgré la fatigue, je dois continuer à exercer mon métier et, parfois, je pense aux clowns qui entrent en scène alors qu'ils viennent d'avoir une dispute, d'attraper un rhume ou de perdre un proche. Il leur faut néanmoins continuer à émouvoir leur public. Un boulanger peut continuer à faire du bon pain même s'il a des ennuis personnels : il est seul face à son four. Mais pour un professionnel de la relation d'aide, sa propre personne compte tellement que les choses se passent différemment. Il faut prendre soin de soi¹.

Je signale un excellent « check-up » découvert dans le livre de Pierre-Jean de Jonghe : *De quelle vie voulez-vous être le héros ?*, InterÉditions.

Prendre soin de soi : vitalité, santé, besoins de tous ordres.

Voici une recette : elle consiste à remplir régulièrement un « carnet de santé » de son état physique et psychologique permettant de faire des « check-up » :

- indiquer d'abord les éléments demandés habituellement en consultation médicale (poids, sommeil, énergie générale, etc.) ;
- indiquer ensuite la capacité de concentration et de mémoire, l'attention au sommeil et autres éléments nécessaires au travail en séance de coaching... ;
- évaluer le taux d'activité des « démons » chéris du Crapaud (Il dort/Il gêne/Il gâche la vie).

Suivant les variations et les dérives, prendre alors les mesures adéquates en « auto-ordonnance » (certains disent « auto-parentage ») avec des mesures physiques et psychologiques. En cas de grande difficulté, recourir aux amis, à la médecine, au lieu thérapeutique, à la philosophie et, pour les croyants, à la prière.

21 MARS : NOUVEAU PRINTEMPS

À la fin de la semaine, nous accueillerons la première promotion de l'Académie du coaching. Tout est prêt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coaches débutants

Avec bienveillance pour vous-même, mais sans complaisance, faites l'état des lieux de votre niveau de travail thérapeutique. Puis prenez votre décision pour entreprendre ou reprendre un parcours thérapeutique en vue de votre futur métier.

Recommandation aux prescripteurs

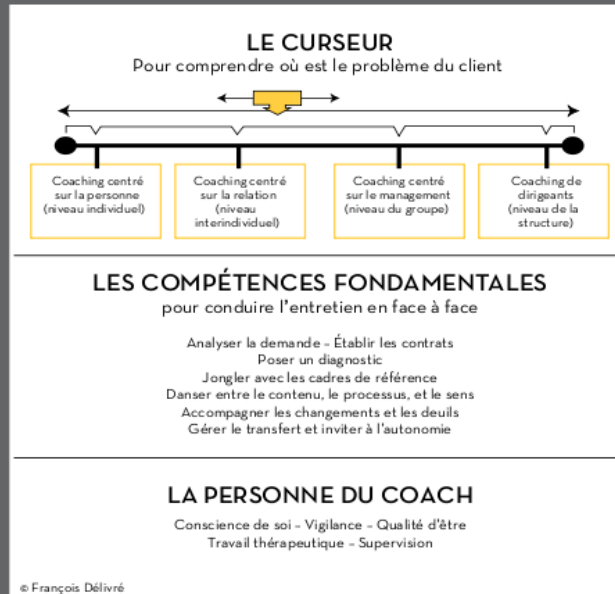
Demandez à un coach quel a été son parcours thérapeutique et un exemple de ce qu'il y a appris pour le métier de coach.

Question aux coaches confirmés

Qu'avez-vous fait depuis un an pour être plus au clair avec vos zones de toute-puissance ?

Les trois composantes du métier de coach

SYNTHÈSE



... sans oublier les éléments constitutifs de toute relation d'aide : écoute, acceptation de la personne et de son problème, non-jugement, liberté de décision de la personne aidée et contrat d'aide.

ANNEXES

Annexe 1 :

**QUELQUES RÉFÉRENTS THÉORIQUES
UTILISABLES EN COACHING**

Annexe 2 :

BIBLIOGRAPHIE DE MR ET MS COACH

Annexe 3 :

PARCOURS DE L'AUTEUR

Annexe 4 :

BONUS

Annexe 1

RÉFÉRENTS THÉORIQUES UTILISABLES EN COACHING

Il n'est pas nécessaire de connaître tous ces modèles pour être un coach compétent, ni *a fortiori* les maîtriser. L'auteur prend cependant parti en mettant en gras les référents dont la maîtrise théorique et pratique lui semble indispensable à l'exercice du métier de coach.

Il s'agit de référents théoriques ■ qu'un coach peut utiliser :

- pour effectuer un diagnostic ;
- pour intervenir auprès du client.

La liste n'est pas limitative.

Les quatre colonnes de droite permettent de séparer les niveaux de compétence.

TOUS COACHS

Par rapport aux référents ci-dessous, le coach...	... ne connaît pas	... peut en parler en soirée mondaine	... l'utilise couramment dans sa pratique	... est un expert
Analyse de la demande (chapitre 8)				
Autonomie (management situationnel de Hersey Blanchard)				
Autonomie (chapitre 14)				
Cadre de référence ou carte du monde (PNL, AT, sémantique générale, systémique) (chapitre 11)				
Changements type 1 et 2 (systémique)				
Changements (modèle Hudson)				

© Groupe Eyrolles

Contenu, processus et sens (chapitre 12)				
Deuils (chapitre 14)				
Contrat triangulaire (Fanita English)				
Jeux psychologiques (chapitre 17)				
Jeux sans fin (systémique)				
Messages paradoxaux (systémique)				
Doubles contraintes (Watzlawick)				
Métacommunication (chapitre 12)				
Motivation				
Pyramide de Maslow (chapitre 3)				
Échelle de Herzberg				
Niveaux logiques de Dilts (chapitre 16)				
Patate chaude (AT)				
Position « méta » (chapitre 12)				
Positions de vie (AT)				
Zones d'incertitude (Crozier, <i>L'Acteur et le Système</i>)				
Protection permission (chapitre 14)				
Recadrage (chapitre 12)				
Signes de reconnaissance (chapitre 14)				

Synchronisation (PNL)				
Transfert et contre-transfert (chapitre 14)				
Zones d'intervention (chapitre 12)				
<i>ANALYSE TRANSACTIONNELLE</i>				
· Analyse structurale et fonctionnelle des états du moi				
· Drivers				
· Injonctions				
· Méconnaissances				
· Passivités				
· Scénarios				
· Impasses				
· Symbiose				
· Transactions				
<i>Process Communication</i>				
· Besoins psychologiques				
· Canaux de communication				
· Perceptions du monde				
· Séquences de détresse				
· Types de personnalité				
<i>MBTI</i>				

· Types de personnalité				
· Dominante, secondaire, tertiaire, inférieure				
<i>ENNÉAGRAMME</i>				
<i>PNL</i>				
· VAK				
· Métaprogrammes				
· Association/ dissociation				
· Matching/mismatching				
<i>TMS</i>				
<i>PSYCHANALYSE</i>				
· Transfert				
· Contre-transfert				
· Refoulement				
· Stades de la libido				
· Première et seconde topiques				
· Perlaboration				
<i>GESTALT</i>				
· Champ				
· Contact				
· Awareness				
· Self				

COACHS DE MANAGERS ET DIRIGEANTS

Par rapport aux référents ci-dessous, le coach...	... ne connaît pas	... peut en parler en soirée mondaine	... l'utilise couramment dans sa pratique	... est un expert
Une approche de la culture				
Enveloppes d'identité DIP DIE DIR DIC (V. Lenhardt)				
Gestion des frontières (chapitre 18)				
Une approche de leadership				
Régulation (chapitre 17)				
Stades de développement d'un groupe (chapitre 19)				
Niveaux de management (chapitre 18)				
Structuration du temps relationnel (chapitre 18)				
Une théorie organisationnelle (par ex. le schéma helvétique du chapitre 19)				

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Suggestion aux coaches qui débutent

Établir votre liste.

Recommandation aux prescripteurs

Demander à un coach la liste des concepts qu'il maîtrise.

Question aux coaches confirmés

Qu'êtes-vous capable d'enseigner à des coaches débutants ?

Annexe 2

BIBLIOGRAPHIE DE MR ET MS COACH

Il y a plusieurs façons d'établir une bibliographie. La première est de ne pas en établir du tout. Cela éveille le soupçon : un auteur qui ne cite pas ses sources est-il crédible ? La deuxième est d'en faire une « mini mini » parce que l'éditeur en exige une. Le lecteur peut estimer que c'est un peu chiche. La troisième est de citer toutes ses sources et l'on aboutit à une liste impressionnante. Le lecteur est rassuré : l'auteur est une grosse tête. Mais de toute façon, le problème demeure : qui se sert ensuite de la bibliographie pour se procurer et étudier tel ou tel ouvrage qu'elle cite ?

Pour avoir donné à de multiples personnes de multiples listes bibliographiques depuis de multiples années, la question posée à l'auteur est toujours la même : que recommandez-vous ? Répondre est difficile, car cela l'oblige à prendre position et donc le renvoie à la connaissance imparfaite des ouvrages qu'il cite ainsi qu'à la nature partielle de ses choix. Je m'y risque pourtant, en présentant cette bibliographie commentée qui comprend trois volets : l'un sur le coaching proprement dit, le deuxième sur la partie gauche de la règle (approches psychologiques) et le troisième sur la partie droite de la règle (coaching de managers et de dirigeants).

Par ailleurs, les ouvrages qui comportent le nom de « coaching » dans leur titre sont de qualité extrêmement diverse. Certains tablent sur la mode du mot pour traiter de techniques de développement personnel ou de management, parfois avec bonheur et parfois avec esbroufe. D'autres effectuent des considérations générales sur l'esprit du coaching. Quelquefois, les livres qui paraissent reprennent en grande partie d'autres livres déjà parus.

OUVRAGES DE BASE SUR LE COACHING

Le Guide du coaching de John Whitmore, ouvrage qui a lancé le coaching aux États-Unis et introduit la notion de sens (Maxima), ainsi que *The Tao of Coaching* de Max Landsberg (Profile Business).

Les Responsables porteurs de sens de Vincent Lenhardt (Insep Éditions, 1992). Un grand classique.

Coach d'Olivier Devillard, un ouvrage sur le coaching de personnalités (Dunod).

Je recommande également les ouvrages de la collection « Le Métier de coach » publiés chez Eyrolles sous la direction de François Delivré : *Cas de coaching commentés* de Sylviane Cannio et Viviane Launer ; *Coach* pour la première fois de François Delivré, François Souweine, Noëlle Philippe (Académie du Coaching) : l'examen détaillé de sept cas de coaching ; *Coach* avec l'analyse transactionnelle de Daniel Chernet ; *Le Marketing du coach* de René David Hadjaj.

Savoir être coach de Reine Marie Halbout (Eyrolles).

Le Coaching de Chantal Higgy-Lang et Charles Gellman, un ouvrage qui intègre la gestalt (Éditions d'Organisation).

Le Manager coach de Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch, qui traite de la composante « coach » du métier de manager (Dunod).

Par ailleurs, depuis la deuxième édition en 2004, plusieurs ouvrages généraux sont parus, collectant des articles de plusieurs coaches : *Le Grand Livre du coaching* sous la direction de Chavel, Bournois, Filleron (Eyrolles), *Le Grand Livre de la supervision* sous la direction d'Émilie Devienne (Eyrolles), ou encore *Le Dictionnaire des coachings* sous la direction de Angel, Amar, Devienne, Tancé (Dunod).

LES APPROCHES PSYCHOLOGIQUES

Analyse transactionnelle

Plusieurs livres récents et fort bien faits sont parus ces dernières années sur l'analyse transactionnelle :

Le Grand Livre de l'analyse transactionnelle de France Brécard et Laurie Hawkes (Éditions d'Organisation, 2008), comparable au grand classique du *Manuel d'analyse transactionnelle* de Ian Stewart et Vann Joines (InterÉditions, 1991).

À signaler également :

Les livres d'Agnès Le Guernic : *L'Analyse transactionnelle, pour mieux se connaître et améliorer ses relations* (Dunod, 2011) et *États du moi* (Dunod, 2004).

S'entraîner à l'analyse transactionnelle au quotidien de Christine Chevalier et Martine Walter (InterÉditions).

L'excellent livre de François Vergongeanne : *Coachier groupes et organisations avec la théorie organisationnelle de Berne* qui approfondit très bien ce qui est dit dans ce livre sur la TOB.

Voici quelques autres livres plus anciens sur l'AT :

L'Analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution d'Alain Cardon, Vincent Lenhardt, Pierre Nicolas (Éditions d'Organisation, 1983).

Le Pouvoir de négocier de François Delivré (InterÉditions, 1994).

Le triple Moi de Gysa Jaoui (Robert Laffont, 1986).

Transactions de Gysa Jaoui et Marie-Claude Gourdin (InterÉditions, 1982).

L'analyse transactionnelle de Thierry Pauchant (Éditions d'Organisation).

Jeux de manipulation d'Alain Cardon (Éditions d'Organisation).

Pour ceux qui souhaitent approfondir :

Que dites-vous après avoir dit bonjour d'Éric Berne (Tchou).

Des scénarios et des hommes de Claude Steiner (Épi).

Des jeux et des hommes d'Éric Berne, (Stock).

Transactional Analysis in Psychotherapy d'Éric Berne (Grove Press).

L'Âge adulte de Raymond Hostie (InterÉditions).

Naître gagnant de Muriel James et Dorothy Jongeward (InterÉditions).

Gagner dans l'entreprise de Dorothy Jongeward et Philip Seyer (InterÉditions).

Grandir de Claudie Ramond (Érès).

La collection des *Actualités en analyse transactionnelle* regorge d'enseignements pratiques et d'éléments théoriques. Les articles les plus intéressants ont été publiés dans les *Classiques de l'analyse transactionnelle* (CIFP, Belgique).

■ Ennéagramme

Les deux ouvrages sur l'enneagramme que j'ai eu entre les mains sont écrits par des experts en PNL : *Coachez votre équipe* de Pierre

Longin (Dunod) et *L'Ennéagramme* de Tenebaum, Laugero et Cavé (InterÉditions)

Livres parus récemment :

L'Ennéagramme de René de Lassus (Marabout, 2013).

ABC de l'enneagramme d'Éric Salmon (Grancher, 1997).

La Force de l'enneagramme d'Helen Palmer et Paul Brown (Inter Éditions, 2013).

■ MBTI

Peu d'ouvrages existent en langue française. Je me suis référé à celui de Cauvin et Cailloux : *Les Types de personnalité* (ESF). De multiples ouvrages en langue anglaise sont consacrés au MBTI.

■ Programmation neurolinguistique (PNL)

Il n'est pas facile de trouver un bon livre sur la PNL. Elle se vit et s'apprend par la pratique plus qu'elle ne s'écrit. Je me suis surtout appuyé sur *Sources et ressources de la PNL* (InterÉditions), d'Antoine et Danielle Pina, qui fait le lien avec plusieurs autres approches.

Autres grands classiques de la PNL :

Les Secrets de la communication de Bandler et Grinder. La PNL par ses fondateurs (Le Jour Éditeur).

Derrière la magie d'Alain Cayrol et Josiane de St-Paul (Dunod).

Influencer avec intégrité de Génie Laborde (InterÉditions).

Un cerveau pour changer de John Grinder et Richard Bandler, InterÉditions.

Mozart et Disney, Stratégies du génie Robert Dilts (La Méridienne).

La Stratégie de la PNL en entreprise de Patrick Sary (Retz).

■ Process Communication

L'ouvrage le plus documenté sur le modèle de la Process Communication de Taibi Kahler est *Comment leur dire ?* de Gérard Collignon (InterÉditions).

L'auteur a présenté un résumé du modèle PCM dans *Le Pouvoir de négocier* (Inter Éditions).

Ouvrages récents : *Process Com* de Laurent Limousin-Legrand (Jouvence) ; *Coaché avec la Process Communication* de Gérard Collignon et Pascal Legrand (InterÉditions) ; *Comprendre et pratiquer la Process Communication* de Bruno Dussolier ; *Process Com pour les managers* de Christina Becquereau (Éditions Organisation) ; *La Process Com* de Patrice Dubourg (Eyrolles) ; *La Process Communication* de Jérôme Lefeuvre (InterÉditions).

■ Systémique

L'ouvrage de base sur la systémique relationnelle reste l'incontournable *Une logique de la communication*, de Paul Watzlawick (Seuil) ainsi que *Changement, paradoxe et psychothérapie* de Watzlawick, Weakland et Fish (Seuil). En ce qui concerne les bases même de la systémique, le lecteur peut se reporter au *Macroscope* du pionnier Joël de Rosnay (Seuil) et, pour ce qui a trait à l'entreprise, aux ouvrages de Peter Senge : *La Cinquième Discipline* et *La Danse du changement* (First). Un ouvrage assez connu se référant à l'école de Palo Alto est *Du désir au plaisir de changer* de Françoise Kourisky-Belliard (InterÉditions).

Signalons aussi les livres de Jacques-Antoine Malarewicz : *Systémique et entreprise* (Village mondial), *La Supervision en thérapie systémique* (ESF), *Réussir son coaching* (Pearson) et celui de Marc Edmond et Picard Dominique *L'École de Palo Alto* (Retz), qui présente dans sa partie finale une étonnante comparaison de la systémique et de la psychanalyse.

■ Gestalt

L'ouvrage de base est *La Gestalt, thérapie du contact*, Serge et Anne Ginger (Hommes et Groupes). Je me suis aussi inspiré de *La Gestalt-thérapie* de Jean-Marie Robine (Bernet Danilo).

■ Autres approches

Le lecteur qui veut se documenter sur le DSM-IV peut lire *Comment gérer les personnalités difficiles* de François Lelord et Christophe André, un livre clair sur les diverses pathologies (Odile Jacob), ou le *Mini DSM-IV* (Masson). Le best-seller de Marie-France Hérigoyen, *Le Harcèlement moral* (Syros) donne des repères clairs et éthiques face aux pervers, de même que *Les Pervers narcissiques* de Jean-Charles Bouchoux (Eyrolles).

En ce qui concerne la psychanalyse, les auteurs sont si nombreux que je préfère ne pas prendre position : Didier Anzieu, Mélanie

Klein, Max Pagès, Jung, Adler... Les livres du bon docteur Sigmund se lisent toujours avec autant de plaisir, en particulier *La Technique psychanalytique* (PUF) citée dans cet ouvrage. Je me suis amplement servi dans cet ouvrage du *Dictionnaire de la psychanalyse* d'Élisabeth Roudinesco (Fayard).

Les coaches intéressés par les niveaux logiques de Dilts peuvent lire *Coachez votre équipe* de Pierre Longin, déjà cité à la rubrique ennéagramme.

Jane Turner et Bernard Hevin se sont inspirés du modèle de changement du Hudson dans *Construire sa vie adulte* (InterÉditions).

MANAGEMENT ET DIRECTION D'ENTREPRISE

Un coach de managers et dirigeants pourra difficilement se passer de quelques ouvrages de base et en premier lieu *Les Responsables porteurs de sens* de Vincent Lenhardt (Insep Éditions), déjà cité. Il y adjointra les livres d'Alain Cardon : *Le Manager et son équipe* sur la gestion des frontières, *Décider en équipe* sur les règles de fonctionnement, *Profils d'équipe et cultures d'entreprises* (Éditions d'Organisation).

Stratégie, culture décision, identité, de Strategor, est un livre complet sur les divers aspects de stratégie d'entreprise (Inter Éditions).

Je révère d'autres ouvrages de management qui sont plus de « culture générale » :

Engagements, espoirs, rêves de Jean-Luc Godard et Vincent Lenhardt, un « mix » d'économique et de psychosociologique (Village mondial).

Cent ans de management de Bruno Jarosson, sur l'histoire de la pensée managériale (Dunod).

Management, aspect humain et organisationnel d'Aubert, Gruère, Jabes, Laroche et Michel est un (gros) livre sur les aspects humains et organisationnels du management qui fait curieusement la portion congrue aux approches de « processus » et insiste sur des développements plus universitaires (PUF).

La Sociologie des organisations de Bernoux : une approche solide et avec de nombreux cas (Seuil).

Éthique et management de Blanchard et Peale. Un livre sur l'éthique, avec le simplisme et le pragmatisme américain, pour le meilleur et pour le pire (Éditions d'Organisation).

L'Entreprise à l'écoute (InterÉditions) et *L'Acteur et le Système* (Seuil) sont deux livres fondamentaux de Michel Crozier.

Invitation à une philosophie du management de Bruno Jarosson. L'auteur s'y délecte à relever les paradoxes du management moderne (Calmann-Lévy).

Le 360° de Lévy Leboyer (Éditions d'Organisation)

Le Manager intuitif de Myriam Le Saget : efficacité de l'intuition, réconciliation de la raison et des émotions (Dunod).

Le Pouvoir dans les relations quotidiennes de Jean Louis Muller (Hommes et Techniques).

La Quête du sens de Peters et Austin. Écrit par plusieurs auteurs, ce livre effectue une critique intéressante des démarches managériales actuelles (InterÉditions).

Par respect pour les auteurs cités, je citerai enfin quelques livres qui m'ont servi pour rédiger cet ouvrage :

Question de temps, de l'auteur (InterÉditions, 2002).

Les Larmes de Sanilhac, également de l'auteur (épuisé).

Le Chemin de Charles, encore de l'auteur.

Comment identifier les futurs managers ? de Louis Sahuc (INSEP Éditions).

Mais comment peut-on être manager ? de Jacques Piveteau (INSEP Éditions).

Harry Potter à l'école des sorciers de J.K.Rawling (Gallimard, « Folio jeunesse »).

Les mains du miracle de Joseph Kessel (Gallimard).

Ce Dieu absent qui fait problème de François Varone (Le Cerf).

Louis XI de Paul Murray Kendall (Fayard).

Le Théorème du perroquet de Denis Guedj (Seuil).

Logique, informatique et paradoxes de Jean-Paul Delahaye (Belin).

Avec la troisième édition de ce livre *Le Métier de Coach*, nous sommes en 2013 et je me réjouis de l'écho très favorable qu'il continue à susciter.

Annexe 3

À PROPOS DE L'AUTEUR

Pourquoi suis-je devenu « coach » ? À y bien regarder, c'est un concours de circonstances assez étrange car, lorsque je pris en 1990 la décision de quitter le Gaz de France après dix-sept ans de bons et loyaux services, j'ignorais le mot. J'avais été tour à tour ingénieur puis directeur de projet, responsable des stations de compression et stockages souterrains et cadre dirigeant pour la coopération avec l'Algérie. Les circonstances de la vie et le goût de l'indépendance m'avaient invité à effectuer un radical changement de métier en devenant formateur dans le domaine des relations humaines. J'imaginais que je pourrais devenir un « consultant » dans ce même domaine même si je ne savais pas bien ce que recouvrait ce métier (hormis celui de consultant expert technique). Alors, coach !

Je ne savais rien du coaching, n'ayant que peu de goût pour l'actualité sportive qui commençait à utiliser le mot.

Autour de moi, certains me pressentaient pourtant quelque talent à effectuer des interventions personnalisées en entreprise. Je leur fis confiance. Peut-être s'appuyaient-ils pour étayer leur intuition sur la double compétence que j'avais patiemment acquise : celle d'un ingénieur grandes écoles jointe à celle de l'expert en « processus » que j'étais devenu à la suite d'un long apprentissage en Analyse Transactionnelle. Lorsque je rencontrai Vincent Lenhardt en 1991, j'étais donc presque mûr. Il m'invita à suivre d'emblée sa formation au coaching, mais je préférai attendre un an car je n'avais pas assez d'affaires pour apporter des cas concrets.

En 1992, je découvris donc le coaching et fus conquis : c'était un métier pour moi, fait à la fois d'écoute et de réflexion, de recours à des modèles pertinents et de confiance en sa propre intuition. Je me mis à faire des coachings « bâtarde » avec quelques clients au cours d'interventions dans lesquelles je mêlais allègrement suivant les occasions le coaching individuel et le coaching d'équipe, l'accompagnement de projets opérationnels et parfois même un travail de conseil. Puis, en 1995, vinrent les premiers coachings « purs » et, depuis, cette partie de mon métier n'a pas cessé de croître.

En 1997, je fus contacté par un groupe de consultants qui souhaitaient fonder une société de coachs professionnels et acceptai d'être membre fondateur de la naissante Société française de coaching. J'y découvris

un autre visage du métier, beaucoup plus « centré sur la personne » et traitant moins de l'accompagnement professionnel des managers. Je quittai cette association en 1999, l'esprit plein d'interrogations sur la nature du coaching et sur les compétences nécessaires à l'exercice du métier.

Le lecteur connaît la suite de l'histoire, telle qu'elle est racontée au début de ce livre.

Annexe 4

BONUS

L'usage des « bonus » s'est répandu dans la production cinématographique. Il consiste à présenter, à côté de l'œuvre principale, des compléments d'information, des interviews ou encore le making of qui retrace les événements marquants de la création sous forme humoristique.

Vous trouverez ici quelques « bonus » à ce livre, essentiellement des conférences que l'auteur a pu prononcer depuis sa parution en 2002. La plupart sont sous forme écrite, certaines sont sous forme audio ou vidéo.

Comme l'ouvrage est déjà relativement gros, ces ajouts sont édités à part et l'accès se fait à partir du site Internet de l'auteur. Les lecteurs peuvent y accéder via un lien Internet ou directement par flashcode, s'ils disposent d'un smartphone ou d'une tablette électronique. La procédure alors est extrêmement simple : taper « flashcode » dans un moteur de recherche, télécharger l'application correspondante puis pointer « l'œil » de l'appareil électronique qui mène directement à la page internet des « bonus ».

Lien Internet des « bonus » : <http://bit.ly/193LyOr>

Accès direct par flashcode :



■ Les bonus

LA LÉGITIMITÉ DE COACH (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 2)

La légitimité professionnelle est une question fréquente chez les coachs qui débutent : de quel « droit » un coach peut-il aider un client ? — La question concerne aussi l'ensemble de la profession : de quel « droit » prétend-elle avoir droit de cité parmi les métiers de relation d'aide ?

L'auteur distingue quatre sources de légitimité : donnée, objective, attribuée et prise.

SOCRATE, JACOTOT, LA MAÏEUTIQUE ET LE COACHING (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 3)

Le coach est-il un « accoucheur » au sens de la maïeutique de Socrate ? Mais Socrate lui-même était-il un véritable accoucheur ou avait-il son idée en tête en philosophant avec autrui ? Dans la ligne de Socrate, est-il possible d'être un « maître ignorant » selon l'esprit d'un autre pédagogue du XVIII^e siècle, Joseph Jacotot ?

RÔLE DE COACH DU MANAGER (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 3 – FORMAT TEXTE)

Un manager n'est pas un professionnel du coaching mais il peut endosser parfois un « rôle de coach » en offrant à ses collaborateurs un espace de parole, afin que ceux-ci trouvent eux-mêmes leurs solutions — L'exercice de ce rôle demande quelques précautions.

L'IDÉOLOGIE DU COACHING (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 3)

Le coaching a une visée humaniste selon laquelle il est possible d'aider quelqu'un à grandir en autonomie. Comment se fait-il alors que le coaching séduise à ce point les entreprises qui, elles, s'insèrent dans un système centré sur l'économie ? L'auteur évoque les grandes croyances collectives de la nouvelle profession de coach et clarifie les possibles ambiguïtés que rencontrent les coachs.

L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 5)

Notre identité professionnelle est-elle cohérente ? Comment changer d'identité lorsque celle-ci ne convient plus ? Les quatre paradoxes de l'identité — Les éléments constitutifs de l'identité — Problématiques identitaires d'un client — Étapes identitaires d'un coach.

MÉCONNAISSANCES ET RECADRAGE (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 8)

Présentation complète de deux concepts importants utilisables par les coachs en séance : les méconnaissances (issues de l'approche Analyse Transactionnelle) et le recadrage (issu de la PNL) — Liens entre les deux approches et usage concret en coaching.

LE DON DES ÉTOILES (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 10 – LA COMPOSANTE « HÉROÏQUE » D'UNE PERSONNALITÉ)

Extrait du Chemin de Charles, de l'auteur (Éd. La Bohème, 2000). Le récit imaginaire du 24 mai 1940, jour de la nomination de Charles de Gaulle au grade de général de brigade. C'est l'occasion, pour son

officier hiérarchique supérieur, d'évoquer sans ménagement la carrière militaire du futur chef de la France Libre.

**PRINCE-CRAPAUD-MASQUE (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 10 –
FORMAT AUDIO – 1 H 30)**

Émission de radio sur le « schéma d'identité », sous forme d'interview de l'auteur — De nombreux compléments sont apportés. Présentation systématique des personnages (prince, crapaud, masque, héros, sorcière, duègne) et explication des processus que vivent ces personnages.

Lien Internet : <http://bit.ly/1l1748t>

Accès direct par flashcode :



**L'HOMME MÉFIANT (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 10 –
FORMAT VIDÉO SUR YOUTUBE)**

Un conte vidéo sur les personnalités méfiantes : l'histoire d'un homme qui, pour rendre son cœur insensible, se fait greffer un cœur de métal (5 minutes).

Lien Internet : <http://bit.ly/KCDIgQ>

Accès direct par flashcode :



SAGESSE ET COACHING (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 12)

Le sage : un mythe avec des caractéristiques assez précises. Les trois sources de l'autorité de sagesse — Liens entre sagesse et coaching — Être sage : un idéal pour les coachs ? — La tentation de la toute-puissance.

« CERTAINS DISENT ET MOI JE CHANTE... » (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 19)

L'impressionnante gestion du temps de Charles de Gaulle à Bordeaux du 16 au 17 juin 1940. Le récit, de style épique, est extrait du Chemin de Charles, de l'auteur.

LA POSTURE DE COACH (COMPLÉMENT AU CHAPITRE 23)

Les deux postures : intérieure et extérieure — La posture : masque ou naturel ? — Soyez vous-même ? — L'énergie professionnelle — Ce que voit et ne voit pas le client — Spécificités de la posture en coaching — Les difficultés des débutants — La question de la cohérence du coach.

LE PERMIS À POINTS DU COACH (LE DÉCRET IMAGINAIRE)

« Il est institué un permis de 12 points pour chaque coach... Erreurs banales : retrait d'1 point... Erreurs sérieuses, 2 points... Erreurs graves, 3 points... Erreurs très graves, 4 points. Sans compter les erreurs "honteuses" ! »

Le texte du décret donne des exemples d'erreurs dans chaque cas.

REMERCIEMENTS

■ Pour la première édition

Mes remerciements vont d'abord à trois personnes :

- ma compagne Hélène Reuss, thérapeute d'enfants et d'adultes. Elle fit preuve d'une grande patience à mon égard durant les mille cent et quelques heures que demanda la rédaction de cet ouvrage et a relu de façon fort pertinente le manuscrit. De nombreux éléments de ce livre sont nés de nos discussions, surtout pour ce qui concerne les aspects thérapeutiques du métier de coach ;
- François Delestre, ami depuis l'adolescence, consultant en organisation et stratégie, qui s'est obligeamment prêté au jeu de la correspondance pédagogique et m'y a accompagné avec respect sans jamais douter de son bel achèvement ;
- François Souweine, avec qui j'ai construit pas à pas ce livre en élaborant notre enseignement commun d'école de coaching. Il sait combien j'apprécie notre amitié et révère son grand professionnalisme de coach de dirigeants. Ses remarques et idées m'ont permis d'approfondir ma pensée sur de nombreux points et d'assurer à ce livre sa cohérence.

Je remercie aussi :

- Vincent Lenhardt qui me porta voici dix ans sur les fonts baptismaux du coaching ;
- le groupe Insep Consulting et les promotions de coaches auxquels ce livre sert de support didactique de 2001 à 2003 ;
- Danièle Darmouni, directrice d'International Mozaïk, qui me fit confiance en 2000 pour débiter un enseignement sur les outils du coaching ;
- Gilles Pellerin et Carlo Moïso qui, par leurs enseignements et leur soutien, ont largement contribué à la clarification théorique de certains concepts.

De nombreux clients, collègues et amis m'ont soutenu et conseillé durant ce projet d'écriture. Je remercie en particulier Bernard Chevalier, Marie-Paule Bonicoli, Nathalie Bourgenot, Christine Chambovet, Virginie Cornet-Butcher, Marie-Hélène Crassous, Alain Delacour, Serge Eskenazi, Isabelle Feldheim, Jeanne Gelin, Magali Grenouilleau, Sylviane Halphen, Kris Hamon, Sylvie Latour, Jean-Michel Magis, Véronique Palmieri, Michel Penicaut, Patricia Stourm et François Vergongeanne.

■ Pour la deuxième édition (quatrième partie)

De nombreux éléments de la seconde édition proviennent d'un travail collectif avec François Souweine et Noëlle Philippe. La création de l'Académie du coaching fin 2003 nous a permis, entre autres, de réfléchir à plusieurs questions que se pose actuellement la profession, en particulier :

- l'intérêt et le niveau du travail thérapeutique nécessaires à un coach pour exercer correctement son métier;
- la spécificité d'un coach en entreprise.

Merci aux autres personnes qui m'ont aidé pour la seconde édition : Guy Chanteux, Kathleen Dameron, Marie-France Fulhaber, Françoise Koch, Agnès Martin, Patricia Stourm, Guy Valentin.

Hélène Reuss, comme elle l'a fait pour tous mes ouvrages, a procédé à une ultime et attentive vérification.

Le dessin du schéma d'identité est dû au « génie » du docteur Jacques Delivré.

Merci enfin à toutes les personnes qui m'ont fait confiance pour les accompagner en coaching, les former au métier ou les superviser.

■ Pour la troisième édition

La patiente relecture de ce livre, plus de dix ans après sa première parution, me convainc qu'il n'a guère pris de rides et je m'en réjouis.

Je remercie donc tous ceux et celles que j'ai croisés depuis lors sur le chemin du coaching :

- les élèves de l'Académie du Coaching qui ont suivi une formation professionnelle selon deux grands critères pédagogiques : l'exigence et la bienveillance ;
- les clients en entreprise qui m'ont fait confiance pour les coacher ;
- les nombreux coaches que j'accompagne en supervision et dont les cas professionnels continuent de me faire réfléchir sur le contenu et les contours du métier ;
- les personnes qui sont venues écouter mes conférences et celles qui, régulièrement, m'envoient des mails de reconnaissance. C'est aussi à leur attention que j'ai inclus, en « bonus » à ce livre, l'accès au texte ou à l'audio de quelques conférences que j'ai pu prononcer sur le coaching professionnel.

NOTE DE L'ÉDITEUR POUR LA TROISIÈME ÉDITION

Le Métier de coach, paru en 2002, réédité en 2004, est devenu une référence majeure de cette nouvelle profession. Il était devenu nécessaire de l'actualiser et c'est ce que vise cette troisième édition publiée en 2013.

La mise en pages a été complètement renouvelée pour permettre une lecture encore plus aisée.

Enfin, des compléments significatifs ont été apportés par l'auteur : le texte de plusieurs conférences sur le coaching, prononcées essentiellement devant des publics de professionnels et retranscrites sous forme de texte, d'audio ou de vidéo.

Comme l'ouvrage était déjà relativement gros, ces conférences et autres ajouts sont présentés à la fin du livre sous forme de « bonus ». Les lecteurs pourront y accéder via un lien Internet ou directement par flashcode, s'ils disposent d'un smartphone ou d'une tablette électronique.

INDEX

A

acceptation de l'autre 276
analyse transactionnelle (AT) 24, 33, 37, 51, 57, 73, 74, 79, 90, 91, 92, 99, 101, 107, 108, 109, 114, 133, 138, 143, 146, 147, 148, 149, 154, 156, 160, 161, 162, 163, 166, 179, 181, 183, 195, 203, 204, 205, 206, 213, 228, 232, 233, 235, 242, 245, 255, 258, 259, 271, 274, 275, 276, 325, 354, 357, 361, 362, 382, 383, 413, 415, 418, 419, 421, 426, 427, 434, 446
André (Christophe) 136
Anzieu (Didier) 287, 288, 349, 350
approche cartésienne 274
approche cognitive 146
argent 38, 74, 75, 106, 114, 117, 123, 126, 162, 192, 307, 324, 380, 417, 424, 426
AT Voir analyse transactionnelle (AT)
attachement 191, 216, 217, 219, 221
autonomie 78, 86, 92, 95, 108, 112, 138, 143, 148, 149, 168, 193, 202, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 234, 235, 247, 257, 259, 272, 320, 332, 339, 350, 359, 361, 400, 413, 423

B

Bandler (Richard) 159, 180, 204
Bateson (Gregory) 160, 204, 361
Berne (Éric) 37, 52, 90, 109, 148, 161, 180, 202, 204, 237, 291, 305, 325, 326, 349, 361, 400, 423
Briggs (Katharine) 152
Briggs-Myers (Katharine) 152

C

Cantor (Georg) 208, 209, 210
Cardon (Alain) 310
Cavé 134
changement 1 161, 208, 209, 210, 212, 213, 261, 263
changement 2 205, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 246, 258, 261, 263, 409, 419, 425
changement cartésien 202, 203, 205
changement éricksonnien 204, 205
changement freudien 202, 204
changement rogérien 109, 203, 204, 205
client 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 34, 35, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 56, 60, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 83, 85, 87, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120, 121, 123, 125, 130,

132, 133, 134, 136, 138, 143, 144, 145, 147, 149, 153, 154, 155, 156, 159,
161, 162, 165, 167, 168, 169, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 188,
194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 211,
212, 213, 214, 215, 216, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233,
234, 235, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 253, 254,
256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 265, 268, 270, 271, 272, 273, 274,
275, 276, 282, 283, 284, 286, 289, 290, 292, 297, 305, 308, 309, 317, 326,
327, 352, 355, 356, 358, 360, 362, 363, 370, 375, 376, 377, 383, 386, 389,
390, 391, 392, 394, 395, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 407, 408, 409, 410,
411, 415, 416, 417, 418, 419, 421, 422, 423, 425, 429, 434
coaché 1, 27, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 143, 145, 162, 169, 170, 171, 172, 173, 220, 233, 239, 240, 241, 373,
375, 376, 381, 385, 386, 392, 393, 404, 405, 407, 417, 424, 425
coach (formation des -) 11, 24, 133, 163, 372, 381, 411, 412, 413, 414, 415,
420, 423, 425, 446
coaching américain 40, 374, 376
coaching centré sur la personne 12, 25, 46, 53, 132, 155, 196, 251, 252, 255,
256, 258, 265, 270, 281, 308
coaching centré sur la relation 12, 269, 271, 282, 308
coaching de dirigeants 12, 26, 52, 82, 270, 308, 313, 314, 315, 316, 325
coaching de managers 12, 25, 52, 93, 243, 279, 289
coaching de personnalités 316
coaching d'équipe 79, 181, 213, 310, 326, 446
coaching de relations 111, 281, 283
coaching de sens 194, 196
coaching (esprit du -) 19, 20
coaching (fin du -) 214
coaching individuel 79, 89, 310, 446
coaching par les compétences 322
coach (posture de -) 401, 402, 403
coach (qualité d'un -) 25, 323
cohérence 59, 110, 162, 193, 194, 195, 196, 213, 264, 265, 353, 362, 363, 370,
452
cohésion de groupe 287, 301
communication 42, 51, 89, 92, 101, 154, 155, 160, 161, 183, 184, 203, 208, 210,
230, 274, 281, 309
communication (canaux de -) 52, 154, 170, 274
comportemental 148, 421
confidentialité 8, 35, 72, 75, 76, 119, 120, 127, 185, 247, 311, 367
confrontation 92, 149, 237, 241, 355
conseil 19, 34, 43, 53, 58, 80, 94, 101, 114, 119, 123, 169, 226, 227, 230, 236,
255, 282, 306, 446
consultant 19, 35, 50, 56, 58, 94, 169, 213, 227, 230, 253, 282, 310, 316, 322,
334, 340, 446, 452
contrat 20, 66, 68, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 81, 82, 86, 91, 94, 101, 107, 113, 114, 117,
119, 125, 126, 127, 145, 169, 182, 198, 205, 215, 228, 232, 234, 244, 247, 254,
256, 259, 282, 291, 310, 317, 358, 359, 382, 403, 404, 409, 410, 411, 414, 431

contrat d'affaires 66, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 215, 247, 253, 270, 317, 362
 contrat de coaching 8, 63, 73, 99, 101, 110, 182, 265
 contrat officiel 76, 118
 contrat personnel 76
 contrat relationnel 117, 120, 123, 130, 132, 149, 162, 241, 247, 256, 317
 contrats d'affaire 124
 contrat secret 75, 76, 117
 contrats secrets 125
 contrat triangulaire 8, 71, 72, 91, 124, 125, 216, 311, 370, 404
 contre-dépendance 108
 contre-transfert 92, 144, 156, 231, 232, 236, 238, 247, 358, 359, 392, 422
 Cornell 357
 Crespellen (Alain) 361
 croyances 42, 67, 102, 137, 138, 140, 143, 148, 149, 160, 162, 179, 196, 201, 204, 233, 253, 257, 258, 261, 264, 275, 406, 423, 427
 culpabilité 37, 216, 219, 220, 418

D

Dedekind (Richard) 210
 demande du client 98, 101, 110, 230, 282
 déontologie 8, 11, 24, 36, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 83, 118, 120, 126, 127, 145, 232, 256, 317, 362, 385, 386
 dépendance 44, 73, 108, 227, 228, 244, 339, 387, 413
 contre-dépendance 303, 387, 413
 Descartes (René) 199, 201, 202, 213, 231, 290
 deuil 86, 92, 95, 105, 108, 111, 112, 130, 137, 143, 199, 200, 201, 205, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 233, 258, 259, 261, 262, 286, 309, 332, 344, 348, 361, 377, 410
 développement des organisations 318, 325
 développement personnel 32, 106, 235, 254, 255, 357, 372, 414, 421, 428
 diagnostic 23, 24, 51, 52, 57, 58, 86, 89, 94, 103, 108, 129, 130, 131, 132, 133, 145, 149, 154, 155, 167, 180, 182, 227, 247, 256, 259, 261, 274, 281, 282, 302, 308, 309, 311, 312, 317, 325, 354, 359, 370, 398, 402, 412, 416, 434
 diagnostic de personnalité 51, 148, 154, 415
 diagnostic psychologique 92, 95, 133, 144, 145, 181, 258, 282
 diagnostic systémique 161
 Dilts (Robert) 26, 159, 195, 196, 264, 265
 direction stratégique 277
 DMS 146
 dysfonctionnement 298, 342, 354

E

école de Palo Alto 160, 207, 208, 209, 213
 écoute 19, 93, 94, 194, 226, 245, 377, 425, 431
 écoute active 108
 écoute (capacité d' -) 20, 421

écoute flottante 93, 399
 English (Fanita) 148
 enjeu secret 125, 126
 enneagramme 92, 133, 134, 135, 151, 152, 255
 équipe performante 303
 Erickson (Milton) 160, 199, 201, 204, 231, 290
 Erskine 357
 Eskenazi (Serge) 385, 452
 estime de soi 41, 393, 394, 424
 états du moi 90, 109, 148, 195, 260, 325
 éthique 21, 82, 98, 162, 242, 306, 362, 363, 386, 387, 391, 416, 420
 explication 94, 98, 112, 137, 188, 189, 195, 237

F

Fédération internationale de coaching 5, 6, 29, 375, 401
 feed-back 407, 408, 425, 427, 428, 429
 Fish 207
 fondamentaux 25, 50, 76, 82, 85, 86, 89, 90, 95, 96, 97, 101, 134, 167, 170, 194, 214, 237, 238, 251, 255, 258, 268, 290, 345, 370, 403
 Freud (Sigmund) 37, 93, 155, 180, 199, 201, 202, 213, 225, 229, 231, 290

G

Genelot (Dominique) 200
Gestalt 26, 79, 158, 159, 163, 206, 255, 421
 Goulding 148, 206
 gourou 73, 77, 101, 130, 133, 194, 229, 239, 389
 Grinder (John) 159, 180, 204
 GROW (modèle) 374
 Gurdjieff 151

H

histoires 238, 245
 Hostie (Raymond) 235

I

Ichazo (Oscar) 151
 identité 49, 58, 59, 111, 141, 142, 191, 196, 259, 264, 319, 361
 identité interne 57, 58, 59, 60, 263
 identité professionnelle 25, 56, 57, 58, 59, 60, 108, 170, 261, 317, 359
 identité psychologique 135, 275
 identité (schéma d' -) 138, 143, 144, 152, 155, 157, 160, 229, 240, 257, 275
 images 238, 245
 inconscient 21, 51, 66, 90, 155, 156, 185, 196, 202, 231, 275, 428
 indépendance 73, 75, 108, 233, 303, 371, 387, 411, 446
 insatisfaction 137
 insight 223, 242

interdépendance 233
 interprétation 98, 103, 145, 146, 155, 156, 162, 179, 183, 191, 202, 206, 213,
 238, 241, 242, 243
 interventionnisme 22, 79, 111, 168, 169, 227
 intuition 9, 91, 101, 130, 133, 151, 180, 245, 359, 377, 389, 398, 399, 420, 446

J

jeu psychologique 92, 113, 143, 148, 149, 161, 179, 180, 181, 208, 241, 244,
 245, 258, 272, 274, 275, 276, 292, 294, 295, 309, 354, 362, 382, 422
 Jonghe (Pierre-Jean de) 429
 Jullien (François) 405
 Jung (Carl Gustav) 152, 153, 154

K

Kahler (Taibi) 135, 155, 162, 179
 Karpman 148
 Kübler-Ross (Élisabeth) 92, 216, 361

L

Lacan (Jacques) 74, 205, 230
 Landsberg (Max) 374
 Laugero 134
 leadership 109, 181, 231, 282, 287, 289, 301, 305, 306, 307, 335, 336, 337, 338,
 339, 342, 344, 346, 351, 354, 400, 438
 Lelord (François) 136, 392
 Lenhardt (Vincent) 24, 33, 34, 49, 57, 91, 92, 98, 101, 123, 165, 168, 169, 170,
 196, 232, 283, 302, 315, 345, 438, 446, 452
 Lepan (Guy et Marie) 261
 Le Saget (Meryem) 180
 Linden (Anne) 151

M

Malarewicz (Jacques-Antoine) 183, 198, 260, 357
 management 3, 6, 7, 8, 32, 35, 40, 53, 54, 107, 112, 125, 144, 170, 176, 182, 189,
 206, 226, 227, 255, 261, 277, 279, 281, 282, 283, 288, 289, 290, 296, 302,
 306, 309, 311, 314, 320, 327, 328, 329, 354, 382, 400, 434, 438
 management d'affaires 253
 management de métiers 283, 284, 286
 management de processus 196, 283, 284, 285, 286, 291, 299, 307, 311, 326,
 343
 management de projet 170
 management d'équipe 277
 management d'expertise 196, 286, 302
 management et organisation 50
 management stratégique 283, 285, 286, 307
 manipulation 162, 184, 256

Margerison (Charles) 157
 Mayo (Elton) 31
 MBTI 92, 109, 133, 135, 146, 147, 152, 153, 154, 162, 203, 228, 255, 288
 Mc Cann (Dick) 157
 méconnaissance 99, 100, 102, 109, 142, 148, 149, 160, 203, 213, 258, 259, 361
 Méléze (Jacques) 316
 métacommunication 92, 161, 169, 170, 237, 238, 239, 355, 376
 métaphore 238, 245
 modèle 57, 79, 89, 91, 99, 108
 Modèle d'autonomie 108
 Modèle de Hudson 108
 Modèle du deuil 108
 Moïso (Carlo) 37, 130, 137, 138, 180, 452

N

niveaux logiques 26, 196, 205, 213, 264, 265
 non-interventionnisme 22, 79, 111, 168, 169, 227

O

orientation professionnelle 4, 153

P

Palmer (Helen) 151
 Pauchant (Thierry) 186
 PCM Voir Process Communication Managment
 Pellerin (Gilles) 261, 325, 354, 452
 Perls (Fritz) 158, 159
 permission 92, 108, 143, 162, 204, 205, 206, 231, 235, 244, 247, 268, 359
 Philippe (Noëlle) 367, 371, 376, 453
 Piaget (Jean) 361
 Piveteau (Jacques) 322
 PNL Voir programmation neurolinguistique
 positions de vie 108, 196, 242, 258, 259, 272
 pouvoir pour 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 106, 145, 185, 195, 241, 242, 361
 pouvoir (relations de -) 25, 64, 68
 pouvoir sur 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 122, 145, 147, 183, 229
 prescription du symptôme 51, 204, 214, 238, 245, 246
 Process Communication Management (PCM) 51, 109, 113, 131, 133, 135, 147, 154, 155, 162, 163, 180, 181, 203, 230, 255, 258, 259, 271, 274, 276, 281, 288, 370, 398, 413, 415, 421
 processus de groupe 34, 52, 109, 181, 281, 285, 289, 290, 291, 295, 302, 304, 310, 332, 335, 336
 processus de production 304, 332, 335, 336, 337, 338, 342, 349
 processus des organisations 181
 processus intrapsychique 122, 178, 179, 181, 202, 228, 231
 processus parallèle (ou processus reflet) 181, 182, 198, 276, 422

processus relationnels 144, 181, 271, 274
 programmation neurolinguistique (PNL) 24, 57, 79, 90, 91, 92, 99, 102, 105,
 109, 143, 146, 147, 149, 151, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 171, 178,
 195, 203, 204, 228, 240, 241, 255, 258, 259, 288, 372, 413, 415, 421, 427,
 428, 434
 protection 76, 92, 143, 162, 204, 205, 231, 235, 243, 244, 247, 268, 359
 psychanalyse 8, 92, 121, 133, 146, 155, 156, 181, 195, 229, 231, 243, 255, 361,
 415, 421, 427, 428
 psychologie 7, 8, 24, 32, 34, 35, 50, 125, 163, 176, 206, 361, 386, 415
 puissance personnelle 22, 34, 72, 235, 314, 355, 374, 418, 420
 pyramide de Maslow 32, 64, 265, 345

Q

questionnement 9, 95, 100, 102, 162, 183, 214, 237, 238, 241, 355, 359, 375,
 421
 questionnement du réel 102, 103

R

recadrage 111, 112, 143, 160, 161, 165, 214, 237, 240, 241, 419
 reconnaissance 31, 32, 34, 58, 59, 61, 66, 74, 106, 109, 112, 113, 126, 148, 237,
 239, 247, 262, 286, 345, 347, 400, 406, 407, 408, 424, 425, 428
 reconnaissance (signe de –) 162, 192, 196, 235, 239, 259, 272, 284, 289, 294,
 299, 309
 reformulation 110, 237, 420
 relation d'aide 27, 36, 45, 60, 94, 184, 206, 227, 229, 238, 377, 397, 400, 401,
 403, 417, 423, 429, 431
 résistance 28, 66, 70, 71, 72, 185, 265, 336, 338, 346
 ressources humaines 80, 186, 187, 188, 316
 rire 238, 244, 255, 418
 Robine (Jean-Marie) 159
 Rogers (Carl) 108, 199, 201, 203, 204, 213, 231, 290
 RPB (questionnement) 91, 101, 115, 131, 182, 198
 Russel 208, 210

S

Saint-Martin (Brigitte de) 287
 scénario 51, 109, 138, 148, 149, 166, 179, 325
 schéma helvétique 249, 319, 325, 326, 328, 329, 345, 352, 353, 354, 355, 438
 Schiff 148, 361, 419
 silence 77, 79, 179, 220, 238, 245, 373, 389, 424, 425
 Souweine (François) 25, 33, 55, 89, 169, 172, 323, 367, 370, 371, 373, 378,
 390, 392, 404, 405, 406, 416, 452, 453
 Steiner (Claude) 129, 148
 stratégie 33, 52, 92, 134, 168, 179, 192, 215, 226, 230, 259, 281, 298, 315, 318,
 323, 326, 331, 333, 334, 335, 355, 356, 370, 416, 452
 structuration du temps relationnel 291, 438

superviseur 11, 24, 60, 61, 78, 82, 83, 156, 194, 232, 246, 249, 357, 358, 359, 360, 363, 411, 416
 supervision 12, 44, 77, 81, 198, 357, 358, 359, 360, 363, 390, 410, 415, 417
 Symor (Katherine) 232
 syndrome d'imposture 355, 356, 392
 système de défense 103
 systémique 51, 79, 92, 95, 132, 147, 149, 156, 158, 160, 161, 181, 183, 198, 207, 208, 209, 210, 213, 245, 271, 272, 273, 288, 326, 357, 428, 434

T

Team Management System (TMS) 92, 133, 146, 157, 158, 163, 288
 Tenebaum 134
 théorie de personnalité 133, 136, 144, 156, 163
 théorie organisationnelle 52, 90, 161, 305, 319, 325, 326, 347, 349, 438
 thérapie 8, 9, 36, 43, 51, 53, 64, 77, 98, 121, 143, 198, 204, 232, 251, 253, 254, 255, 256, 257, 268, 357, 406, 409, 420, 421, 422, 423, 424, 426, 427, 428
 TMS. Voir Team Management System
 toute-puissance 77, 219, 361, 410, 417, 418, 419, 420, 422, 424
 transfert 92, 144, 232
 travail thérapeutique 24, 34, 60, 126, 144, 232, 316, 356, 357, 358, 361, 363, 367, 371, 375, 377, 378, 383, 390, 391, 413, 415, 420, 421, 422, 426, 427, 430, 453

V

Varillon (François) 140
 Varone (François) 65

W

Walter (Martine) 294
 Watzlawick (Paul) 160, 180, 183, 184, 207, 209, 210, 212, 240
 Weakland 207
 Weber (Max) 386
 Weiss (Laurie) 241
 Whitehead 210
 Whitmore (John) 29, 374

Z

Zalkman 357