

■ Bernard Hévin
Jane Turner



Manuel de Coaching

Champ d'action et pratique

2^e édition



InterEditions

DES MÊMES AUTEURS

Jane Turner, Bernard Hévin,
Construire sa vie adulte, 2^e édition, 2005.
Cahier du bien-être : comment construire sa vie adulte, 2005.

Bernard Hévin, Jane Turner,
Le nouveau Dico-PNL, 2006.
Pratique du coaching, 2006.

Jane Turner,
La ligne du temps, 2003.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© InterEditions - Dunod, Paris, 2004, 2007
ISBN 978 2 10 050082 6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface de la première édition	XI
Préface de la deuxième édition	XIII
Avant-propos de la première édition	XVII
Avant-propos de la deuxième édition	XIX

PREMIÈRE PARTIE – Un changement de paradigme pour un monde en mouvement

Chapitre 1 ■ Le coaching, émergence d'une nouvelle profession	3
Un nouveau modèle d'accompagnement	3
Pas besoin d'aller mal pour aller bien	4
Quel sera votre avenir ?	5
Le rôle du coach	6
La certitude dans l'incertitude	7
Chapitre 2 ■ Sept raisons pour lesquelles nous avons besoin de coachs	11
Aider les adultes à gérer le changement	12
Modéliser de la confiance	14
Identifier nos vraies valeurs et nous apprendre à nous poser les bonnes questions	16

Aider les entreprises à gérer les changements internes	17
Parrainer la génération suivante	18
Apprendre la coopération et la construction du consensus	18
Utiliser le génie des anciens	19
Chapitre 3 ■ Qu'est-ce qu'un coach et qu'est-ce que le coaching ?	21
Quelques définitions	22
Qu'est-ce qu'un coach ?	23
Que fait le coach ?	25
Qui a besoin d'un coach ?	26
Le coaching : un complément à la formation	27
Le coaching : un nouvel outil pour la relation d'aide	28
Le coaching d'après Frederic Hudson, notre point de départ	29
Le coaching du Dôjô, notre point d'arrivée	29
Chapitre 4 ■ Pourquoi se faire coacher ?	
Les six buts d'une relation de coaching	33
L'enrichissement de la conscience	34
L'apprentissage du développement	35
L'intériorisation des valeurs	35
Les changements de comportements	36
L'excellence et la maîtrise professionnelle	37
L'invention du futur	38
Chapitre 5 ■ Où interviennent des coaches ?	
Formes, modes et types de coaching	41
Les quatre formes de coaching	42
Les modes de coaching	46
Le coaching des individus à l'intérieur des systèmes humains	48
Le coaching apporte une vision	53

**DEUXIÈME PARTIE – Les compétences requises pour exercer
le coaching : deux modèles qui forment un ensemble**

Deux modèles qui forment un ensemble	60
La fonction des deux modèles dans le coaching	61

Chapitre 6 ■ La présentation des sept cartes du modèle de coaching du Dôjô	65
Les anciens et les nouveaux principes (carte n° 1)	66
Un changement de problématique culturelle :	
passer des anciens aux nouveaux principes	71
Le cycle de changement (carte n° 2)	77
Les valeurs fondamentales (carte n° 3)	84
Les domaines de vie (carte n° 4)	88
Les âges de la vie (carte n° 5)	92
L'apprentissage à l'âge adulte (carte n° 6)	101
Les aires de conscience (carte n° 7)	105
Les identités de rôle	106
 Chapitre 7 ■ Les compétences spécifiques du coach : la place du modèle « D » et du modèle « R »	111
Observer ; accompagner ; autonomiser	113
Observer	114
Accompagner	116
Autonomiser	117
 Chapitre 8 ■ Le modèle « R » ; acquérir les compétences relationnelles : attitudes et techniques d'écoute	119
Acquérir des compétences relationnelles	120
Les quatre phases d'une action de coaching	120
L'écoute : art ou technique ?	122
Écouter dans le cadre professionnel du coaching	124
L'écoute : une attitude intérieure	126
L'accord avec soi-même : la congruence	128
L'acceptation inconditionnelle	129
L'aspect « technique » de la relation : l'écoute	137
 Chapitre 9 ■ Le cadre général d'une action de coaching : dispositif et règles	151
Le cadre institutionnel	153
La fonction du cadre dans une action de coaching :	
un double aspect	155
La relation de coaching et les rôles des partenaires	159

Chapitre 10 ■ Rôles et actions du coach au cours des quatre phases du coaching	161
Phase 1 : tâtonnement	165
Phase 2 : écoute et création du lien et de la coopération	176
Phase 3 : identification et création d'une représentation partagée	180
Phase 4 : clarification : clarifier, finaliser, autonomiser	191
Conclusion sur les rôles du coach	198

**TROISIÈME PARTIE – Applications des modèles ;
mener une action de coaching**

Chapitre 11 ■ Un coaché à la recherche d'un coach : le premier entretien	209
Structurer le premier entretien	211
Les questions que se pose le coach lors du premier entretien	223
Trouver la demande réelle du sujet ; le « sujet hésitant » ; et encore ? et encore ?	225
Conclusion sur le premier entretien	227
Chapitre 12 ■ Application des modèles et questionnement	229
Situer le coaché sur les cartes du modèle « D » à l'aide du modèle « R » pour l'accompagner dans la construction de son projet de vie	229
Conclusion en forme de suggestions pratiques	239
Chapitre 13 ■ Clore une action de coaching ; une fin qui marque un début	241
Une séparation et un début	243
Les scénarios les plus fréquents ; fin et transformation de la relation	245

**QUATRIÈME PARTIE – Un métier qui demande réflexion
et vigilance**

Chapitre 14 ■ Coaching et développement personnel et professionnel	253
Les frontières avec la psychothérapie	253

Relation de coaching et expression des émotions	257
L'exercice du métier de coach : une pratique exigeante	261
Coaching ou psychothérapie : un faux débat	263
Conclusion ■ Peindre son rêve	269
Sept cartes pour l'autonomie	270
La construction d'une représentation partagée	271
Construire son projet, c'est peindre un rêve	272
Résumé des chapitres du manuel de coaching	275
Remerciements	295
Bibliographie	297

Préface

de la première édition

AU détour d'une phrase ou d'un mot, un livre choisi sait toujours vous apporter ce que vous attendez, ici et maintenant. La lecture de ce livre n'est pas linéaire, elle s'enrichit de silences et de relectures, de pages notées, de détours et d'arrêts, de travail sur soi, de résonances.

Cet ouvrage est l'ami des coachs et des futurs coachs.

Attentif et facilitant, il est un parcours marqué de précisions et de fulgurances, de rencontres avec soi et d'enseignements majeurs.

Son mode d'emploi est simple, lâcher prise, se laisser accompagner et progressivement découvrir et intégrer le puzzle intelligemment construit par nos auteurs.

Chaque coach formé au modèle conçu et enseigné par Bernard Hévin et Jane Turner reconnaîtra sa propre formation et se souviendra des obstacles et des étapes de compréhension qu'il a fallu franchir, du travail sur soi jamais terminé. Chaque lecteur découvrira les futurs chemins de sa formation et l'éthique d'un coaching clairement défendu.

Vouloir devenir coach n'est pas une décision anodine mais un choix de vie, de rôle, de valeurs nécessaires pour acquérir les capacités qui construisent la légitimité et la crédibilité de ce remarquable métier.

Être congruent, savoir écouter ce que l'autre dit « quand il me dit ce qu'il me dit » est une discipline exigeante.

À chaque époque, l'homme a produit le meilleur et le pire et a parfois redécouvert le bon sens des anciens.

Si le coaching a toujours existé, une génération de chercheurs et de pédagogues ont su le réinventer ou le réactualiser, en faire un métier adapté à l'évolution de notre société, tourné vers le présent et l'avenir... sans doute visionnaire, enfin centré sur l'homme... et les systèmes.

Le coaching n'est pas un phénomène de mode, il est une réponse solide et professionnelle à des attentes clairement identifiées.

Le coach n'a pas toutes les réponses, mais il sait offrir les bonnes questions. Facilitateur, il sait accompagner et remotiver les personnes et les équipes, apprendre à penser différemment.

Dans une société de changement permanent et de surinformation, il est rassurant de savoir que chacun, dans sa vie personnelle ou professionnelle, peut faire appel à un coach et prendre le temps de se poser les bonnes questions, retrouver ses valeurs individuelles ou collectives et construire son projet.

Animer et développer ce vrai métier est une mission passionnante grâce à l'action éclairée et pugnace de nos auteurs qui ont compris la nécessité de concevoir et de transmettre une formation unique, garante d'une pratique professionnelle certifiée.

À la lecture de ce livre, vous comprendrez le sens de cette formule souvent évoquée dans les formations du Dôjô : être inconscient-incompétent, puis conscient-incompétent, enfin inconscient-compétent.

Savoir maîtriser l'art du coaching est en effet un bonheur qui rend congruent, attentif et efficace. Un bonheur que je souhaite à chaque lecteur.

Au nom de tous les coaches qu'ils ont formés et qu'ils forment aujourd'hui, je remercie Jane et Bernard d'avoir écrit cet ouvrage et d'être au quotidien les maîtres talentueux et exigeants que nous sommes nombreux à apprécier.

Que vous soyez coach, futur coach ou coaché, je vous offre cette première question de coach : Qu'est ce qui vous fait penser que ce livre peut vous aider ?

YVES LEBEDEL

Directeur de l'Institut Français du coaching

Préface

de la deuxième édition

Il y a peu de temps, alors que j'animais une rencontre en entreprise sur le thème du coaching professionnel, l'un des participants, mi-goguenard mi-sérieux, n'hésita pas à lancer : « Maintenant, des coachs, il y en a à tous les coins de rue. » Et, avec beaucoup d'humour, il se mit à recenser les différentes versions de coaching tous azimuts qu'il avait pu découvrir un peu partout : dans la presse, la publicité, à la radio, dans les supermarchés, à la télévision, etc. La liste non exhaustive était impressionnante. Elle donna lieu à un long et fructueux échange ce jour-là.

Pas de doute, le terme de coaching est très à la mode. Beaucoup, y voyant un filon, se ruent sur le nouveau territoire et se déclarent illico coachs de ceci ou de cela, souvent de n'importe quoi... Mais au-delà du terme, il y a une pratique professionnelle spécifique dont l'exercice passe d'abord par une solide formation puis se développe et s'affirme par l'expérience et l'apprentissage permanent.

Car le coaching est un art. Il relève certes de techniques, de connaissances théoriques précises, de savoir-faire appropriés, mais il est aussi, et peut-être surtout, une affaire de style et d'élégance. Au cœur d'une séance, c'est de la qualité de la relation établie par le coach et maintenue

avec le coaché que dépend pour beaucoup la puissance des échanges. C'est à petits pas, dans le cadre particulier d'une séance, dont le coach est garant, que se développe l'accompagnement, ponctué de moments privilégiés, comme autant de superbes découvertes, en route vers le changement.

Ce sont à la fois ses compétences techniques et ses qualités personnelles qui permettent au coach professionnel, agent du changement, d'aider le coaché à trouver ses propres repères, à utiliser toutes ses ressources pour passer à l'action dans la voie de l'autonomie. Et n'est-il pas vrai qu'en tant que système vivant, un être humain se trouve de fait dans une situation d'équilibre précaire, qu'il cherche à le rétablir en s'adaptant à un environnement sans cesse en mouvement ? N'est-il pas alors imaginable qu'un coaching puisse avoir un certain impact sur la vie d'un individu, c'est-à-dire dans ses différents domaines de vie et dans la durée ? Tant dans sa vie professionnelle que personnelle, somme toute.

En 2005, j'ai eu le grand honneur de créer le premier DESU (Diplôme d'Études Supérieures Universitaires) de coaching personnel à l'université Paris 8. Les participants à ce cursus viennent d'horizons très différents, la plupart de l'entreprise, d'autres du secteur médical, de la psychologie, du domaine social ou encore du monde artistique. Tous souhaitent intégrer des attitudes, des techniques et des comportements de coachs qui leur permettent d'optimiser leurs compétences relationnelles dans l'exercice de leur profession. Parmi les intervenants du DESU – tous d'éminents professionnels du coaching –, figurent en bonne place Bernard Hévin et Jane Turner, co-fondateurs de l'école du DÔJÔ.

C'est auprès d'eux que j'ai commencé à apprendre mon métier de coach au travers du modèle systémique qu'ils enseignent depuis plusieurs années maintenant et qu'ils théorisent dans cet ouvrage très attendu. Jane et Bernard, pédagogues hors pairs, savent faire partager à leurs stagiaires le réel plaisir et la passion qui les animent à enseigner et à pratiquer le coaching. Leur manuel que vous avez en main est comme un prolongement de ces moments-là.

Et pour expliciter sa pratique professionnelle, – ce qui n'est jamais d'une grande évidence –, un coach (le mot déjà ne fait pas un triomphe dans le métier !) se désigne comme pilote du changement, il a intérêt à se munir de cartes pour se positionner lui-même face à l'autre et le

situer lui aussi tout au long des séances. Dans ce manuel du coaching, vous en trouverez sept, pas moins, et d'une très grande utilité !

À la lecture de cet ouvrage, chapitre après chapitre, à la manière d'un accompagnement pas à pas, vous découvrirez à votre tour un modèle particulier pour apprendre à vos actuels ou futurs coachés à avancer vers le changement et l'atteinte de leurs objectifs.

Et n'oubliez pas : le coaching déborde de créativité. C'est un art, vous dis-je !

FRANCIS COLNOT

*Responsable pédagogique du DESU de coaching
personnel de l'université Paris 8*

Avant-propos de la première édition

Deviens celui que tu es. Fais ce que toi seul peux faire.
Nietzsche.

Il était grilheure ; les slictueux toves
Gyraient sur l'alloinde et vrblaient
Tout flivoreux allaient les borogves ;
Les verchons fourgus bourriffaient.
Lewis Carrol.

ÉCRIRE un manuel de coaching représente une gageure. Se positionner soi-même dans une nouvelle profession émergente relève en soi d'un défi ; préciser sa démarche professionnelle en la mettant par écrit dans le but de transmettre à autrui un savoir et un savoir-faire à la fois théorique et relationnel représente une prise de position et un challenge puissants.

Nous avons relevé le défi nous-mêmes en choisissant de devenir coach ; nous avons accepté le challenge de théoriser notre pratique pour permettre à d'autres professionnels engagés dans des métiers de la relation d'aide de devenir coachs à leur tour et d'intégrer dans leur démarche le modèle spécifique tel que nous l'enseignons au Dôjô : Le Renouveau de la vie adulte – du projet professionnel au projet de vie.

Notre modèle, décrit dans notre précédent livre *Construire sa vie adulte – Comment devenir son propre coach* chez InterÉditions, représente un travail de fond, basé sur le développement de l'adulte, les théories des systèmes et de la complexité. Dans cet ouvrage, nous avons présenté le coaching à l'usage du coaché ; dans celui-ci c'est aux coachs – potentiels ou confirmés – que nous nous adressons.

Dans ce manuel, nous vous proposons de découvrir, d'acquérir et d'appliquer un modèle particulier et unique pour accompagner les autres dans le courant de la vie, pour leur apprendre à gérer le changement et à réaliser leurs projets, que ceux-ci soient professionnels ou personnels, individuels ou collectifs.

Le coaching est l'art de guider des personnes ou des systèmes vers un avenir plein de promesses réalisées, car le coach est celui qui perçoit des opportunités là où les autres ne voient que des obstacles.

Avant-propos de la deuxième édition

DEPUIS 4 ans que le *Manuel de Coaching* a été publié, nous avons en exerçant nos métiers de coachs, et de formateurs, en relation avec les formateurs qui interviennent en collaboration avec nous, et en particulier avec les coachs de « Resô-Coach du Dôjô », intensifié l'utilisation de notre modèle « Le Renouveau de la vie adulte, du projet professionnel au projet de vie », ceci auprès des publics très diversifiés : D.R.H., cadres de direction, manager, et également auprès de personnes en interrogation sur leur avenir, tant professionnel que personnel.

Nous avons multiplié les formations au métier de coach, aussi bien celles organisées au DÔJÔ, qu'en intra-entreprise, en permettant à des D.R.H., conseillers, responsables de formation, cadres d'entreprises, psychologues, psychothérapeutes, intervenant sur les problématiques de projet, de mobilité interne, d'évolution de carrière, d'élargir leurs compétences et leurs palettes d'intervention en accompagnant les personnes jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet de vie.

Les changements et les nouveautés apportés à cet ouvrage sont, pour une bonne part, l'œuvre de nos clients et partenaires. En nous faisant confiance et en nous apportant leurs critiques et leurs commentaires, leur questionnement, leurs doutes, leur enthousiasme et parfois leur

agacement et leur impatience, ils ont été une aide précieuse. En nous ouvrant au champ de la réflexion, ils nous ont conduit à affiner et à affirmer notre modèle.

Tous ces échanges n'ont pu que nous confirmer dans notre pratique, dans notre conviction et nous permettre d'affirmer que l'individu est au centre de notre démarche de coaching.

En donnant la priorité à l'individu et en portant l'accent sur son projet de vie, nous le plaçons au cœur de la problématique du coaching. En prenant son besoin et son évolution personnelle pour prioritaire, nous ne prétendons pas faire preuve d'originalité. C'est ce qui est le plus souvent affiché, depuis le politique aux responsables d'entreprise et surtout par les coachs. Cependant, à y regarder de plus près, nous ne pouvons que constater que le plus souvent la réalité est tout autre. Le discours, s'il prétend s'intéresser en priorité aux problèmes et au devenir de l'individu coaché, cache consciemment ou non, des pratiques ambiguës, voire contradictoires. Une action de coaching, bien que prétendant à une visée humaniste a plus souvent comme objectif de rendre l'individu conforme aux besoins de l'entreprise, voire au désir autoritaire d'une hiérarchie, que se soucier de son développement personnel.

L'expression « ressource humaine » n'est pas une métaphore anodine, inoffensive, c'est une conception mécaniste typique de l'époque actuelle. Quand on s'interroge sur le « pourquoi » d'une politique d'investissement, dans des actions de coaching, pratiqué par quelques-unes des entreprises parmi les plus représentatives, la réponse la plus généralement donnée est qu'il s'agit en définitive d'un effort pour accroître la productivité. Les lois de l'économie résonnent souvent plus fortement que les valeurs humaines. Il nous suffit de constater que sous prétexte, par exemple, de développer les compétences managériales d'un cadre, une action est entreprise qui, en incluant massivement des stratégies négligeant les besoins, les désirs et les motivations réels de la personne par rapport, ne serait-ce qu'à son projet professionnel, ne lui laisse aucune place pour exprimer sa propre conception de son devenir. Le coaching, qui se devait de favoriser l'émergence des ressources du sujet, pour lui permettre d'entrer en contact avec ses propres désirs, dans la visée de la réalisation de son projet de vie, est devenu, pour répondre aux lois du marché, un coaching de « conformité ». Les débats à ce sujet sont difficiles, voire absents, puisque le coaching aurait finalement pour but un meilleur ajustement de l'individu à son poste de

travail, et cela pour son bénéfice propre. On fait semblant de ne pas voir où et pourquoi il devrait avoir débat.

Aussi, suite à ce constat, nous pensons, au contraire, que le « meilleur ajustement au poste de travail » recherché par certaines actions de coaching n'est qu'une dimension partielle, spécifique et limitée d'une situation plus large et plus générale : la recherche de l'intégration du projet professionnel au projet de vie.

Et que, toute action de coaching, doit prendre en compte, et faire coexister deux catégories de besoins : les impératifs économiques et techniques de production, et les exigences propres à l'individu en respectant sa liberté de choisir, de s'engager, de parler en son propre nom, de s'autodéterminer, de gérer son avenir et de réaliser son projet de vie.

C'est, entre autres, avec la diversité des interrogations, ce qui nous motive à proposer maintenant une deuxième édition de cet ouvrage et à avoir écrit *Pratique du coaching : comment construire et mener la relation*¹, complément qui s'inscrit en continuité de celui-ci.

1. *Pratique du coaching : comment construire et mener la relation*, HÉVIN B. et TURNER J., InterÉditions, 2006.

PARTIE 1

**Un changement
de paradigme pour
un monde en mouvement**

Le coaching, émergence d'une nouvelle profession

ART DE GUIDER les personnes ou les systèmes vers un avenir plein de promesses réalisées, le coaching est une nouvelle profession qui répond à l'évolution de notre société en perpétuel changement.

Car la vie n'est pas « un long fleuve tranquille », mais plutôt une rivière agitée dans laquelle le coach peut offrir à ses clients la possibilité de découvrir comment canoter avec adresse dans les remous.

Unique, le modèle de coaching que nous pratiquons au Dôjô aide les coachs à apprendre à leurs clients comment envisager et construire leur vie future, au lieu de rester tourné vers le passé avec nostalgie.

Le modèle du Renouveau de la vie adulte offre de nouveaux repères sous forme de cartes pour permettre aux clients de tracer leur route. Ce sont les cartes du modèle de coaching du Dôjô, des outils techniques qui, comme des cartes routières, donnent des indications et servent de guide, au coach comme au coaché, sur le chemin du changement.

Un nouveau modèle d'accompagnement

Vous avez peut-être, comme nous, une expérience de formateur, de consultant ou de psychothérapeute. Il est probable que vous vous êtes tout

simplement retrouvé dans des situations où vous aviez besoin d'aide afin de poursuivre votre chemin. Ou peut-être était-ce l'un de vos proches : un ami, un parent, un conjoint, est venu demander votre aide, et vous vous êtes rendu compte qu'il vous manquait des moyens pour répondre à cette demande, que tous les livres que vous aviez lus, tous les modèles et outils professionnels que vous connaissiez pourtant bien pour les avoir expérimentés de nombreuses fois, ne vous aidaient pas dans cette situation. C'est comme si tous ces modèles étaient devenus obsolètes. Le mot est peut-être un peu exagéré car ils ne sont pas obsolètes, ils ont encore leur utilité, mais en l'occurrence ils ne répondent pas au problème de l'instant.

Cette impression que les modèles existants sont devenus obsolètes est due au fait que les personnes qui viennent voir un coach recherchent des solutions qui ne sont pas fournies par les modèles existants jusqu'à présent. Cela est dû à l'évolution de la société.

C'est, bien sûr, une évidence de dire que notre société est très différente de celle de la génération précédente, mais elle n'est pas simplement différente au niveau du contenu, elle l'est également et encore plus fortement au niveau du processus. Et à l'avenir, elle va évoluer à un rythme encore plus rapide. Il y a encore une ou deux générations, les besoins des individus et des entreprises étaient très clairs. Une personne, une organisation, étaient soit en bonne santé, soit malades. Si elles allaient bien, on constatait qu'il n'y avait pas de problème, et elles fonctionnaient toutes seules. Il ne serait venu à l'idée de personne d'aller voir un professionnel pour lui déclarer : « Je vais très bien ou, mon entreprise va très bien, mais je viens vous trouver pour que vous m'aidiez à faire que ça dure. » Non, on allait chercher de l'aide uniquement parce que l'on était malade, que l'on souffrait ou que l'entreprise était dysfonctionnante. On était sur le registre du « Allô maman bobo ». Et en fait, tous les modèles avaient été mis au point pour répondre à ce type de demande, pour aider les gens à guérir et à aller mieux. Nous étions, et nous sommes encore, bien loin du médecin chinois qui recevait ses honoraires uniquement lorsque ses patients restaient en bonne santé.

Pas besoin d'aller mal pour aller bien

Il y a une ou deux générations, un psychothérapeute avait pour clients des personnes qui présentaient des diagnostics pathologiques, des

personnes vraiment malades avec des pathologies lourdes. Aujourd'hui, un psychothérapeute peut fort bien, de toute sa carrière, n'avoir jamais un seul de ces cas, car les personnes qui consultent ne viennent pas parce qu'elles ont des troubles graves, mais dans leur grande majorité, parce qu'elles ne savent pas comment se retrouver dans ce monde qui change.

Ce que nous voulons, aujourd'hui, c'est nous retrouver, nous épanouir dans cette société tellement différente de celle dans laquelle on nous avait et nous nous étions préparés à vivre. Nous voulons aller mieux, vivre mieux, mais cela ne veut pas dire que nous sommes malades. Et ce dont nous avons besoin, c'est d'un guide, d'un coach, qui puisse nous aider à gérer cette incertitude, à manager ce changement perpétuel qui s'accélère encore et encore.

C'est ce qui se passe au niveau individuel comme dans les entreprises et les grandes organisations. La société change si rapidement que, tous, nous devons encore plus qu'auparavant nous adapter aux changements.

Quel sera votre avenir ?

Si vous êtes consultant en entreprises, que pourriez-vous dire à un manager pour le préparer à sa fonction, dans ce qu'elle sera dans cinq, dix ou quinze ans ?

Quelle que soit votre fonction, votre rôle dans l'entreprise, pensez à votre fonction actuelle, revisitez une journée de travail type et imaginez maintenant ce que pourrait être cette même journée dans dix ou quinze ans. Tout ce que vous pensez est bien sûr le fruit de votre imagination, d'une rêverie. En fait personne ne sait ce que sera cette fonction dans quinze ans, même pas dans cinq ans. Existera-t-elle encore ? Comment vont se transformer les entreprises, les organisations ? Comment les gouvernements vont-ils résoudre le problème des SDF, du chômage, du terrorisme ? Autant de questions sans réponses.

Ce que nous savons c'est que 90 % des personnes qui entrent sur le marché du travail après des études supérieures vont exercer une fonction, effectuer un travail qui n'existait pas quand elles sont nées. Cela signifie donc que 90 % des fonctions ont changé en vingt-cinq ans. Et nous pouvons être sûrs qu'un changement du même ordre, c'est-à-dire

aussi important, va se répéter dans les dix à quinze années à venir, c'est-à-dire en deux fois moins de temps.

Dans la génération qui précédait la nôtre, la vie était plus simple. Cela ne veut pas dire qu'elle était meilleure, non, mais tout était clair, voire déterminé, la route à suivre était bien tracée. Nous avions connaissance des structures, elles étaient suffisamment stables et nous suivions sans encombres le chemin de la vie.

Maintenant, la plupart des gens ne savent pas prévoir de quoi demain sera fait, et nous avons besoin de repères, de guides, qui puissent nous aider dans ce monde de bouleversements et de changements continus.

Nous voyons donc émerger le besoin d'avoir un guide, un coach, et ce coach devra posséder certains talents, certaines compétences. Il devra aussi avoir lui-même appris à se mouvoir et à être heureux dans ce monde en perpétuel changement. Une chose est certaine, c'est que ce coach devra être plus grand que les modèles qu'il pratique, il devra représenter un « méta-modèle » et servir de modèle d'un modèle.

Ce livre a pour but de vous enseigner ce modèle. Vous pourrez constater par vous-même et sur vous-même combien il est puissant et efficace. Mais nous ne pouvons pas vous garantir que ce modèle le sera encore dans dix ou quinze ans. Cela ne veut pas dire que vous serez à nouveau perdu et sans repères dans dix ou quinze ans, non plus, mais que vous devrez apprendre à en créer de nouveaux.

Le rôle du coach

Le rôle d'un coach est d'apprendre aux personnes qu'il accompagne à avoir une vision de l'avenir, à imaginer ce que sera leur vie future, plutôt qu'à avoir le regard tourné vers le passé. Autrefois, la manière d'aider une personne à résoudre ses problèmes consistait à observer ce qui se passait maintenant, à le comparer avec ce qui s'était passé avant pour en faire l'analyse, dans le but de mieux vivre maintenant, puis à projeter ce présent-là dans l'avenir.

Aujourd'hui, le rôle d'un coach est de préparer son client à vivre l'avenir, à avoir un projet personnel, à avoir une vision pour créer son avenir. Comment le coach fait-il cela ? En servant de guide à son

client pour l'aider à préparer et à prendre son propre chemin, et, en tant que guide, en ayant lui-même compris et suivi le chemin qui est le sien.

Pour être un coach efficace, nous avons besoin de modèles nouveaux ; nous avons besoin de disposer de nouvelles cartes routières à l'aide desquelles nous déplacer sur un territoire changeant, des cartes qui nous permettent de nous préparer à l'avenir. Nous avons non seulement besoin d'avoir compris ces cartes et de les avoir intégrées, mais nous avons aussi besoin de faire preuve d'une volonté de les vivre de l'intérieur. En ayant le courage d'imaginer et d'avoir une vision personnelle, nous nous accordons la liberté d'expérimenter la vie en vivant pleinement le présent et en nous projetant dans l'avenir. Pour être un coach efficace, nous devons aimer notre futur, et apprendre à aimer le changement, à faire du changement un ami.

La certitude dans l'incertitude

La seule certitude que nous pouvons avoir c'est que le monde va continuer à changer et cela, de plus en plus vite. Nous aurons de plus en plus d'informations à traiter, et nous aurons besoin de sélectionner celles qui nous seront vraiment utiles. Que nous le voulions ou non, que nous aimions cela ou pas, le monde va continuer à changer et ceux parmi nous qui apprendront à suivre et à anticiper le flux du changement sont ceux qui réussiront.

Il deviendra de plus en plus difficile de réussir si nous sommes simplement un spécialiste, si nous ne possédons qu'une compétence unique, parce que toutes les compétences, toutes les spécialisations vont évoluer plus vite que nous. Ce que nous avons besoin d'apprendre aujourd'hui, c'est à gérer le processus du changement et cela veut dire apprendre à se manager soi-même.

Une image qui peut nous aider, c'est la métaphore de la descente d'une rivière en canoë. Nous pouvons imaginer qu'avant, la rivière s'écoulait calmement et lentement. Il y avait bien quelques remous de temps en temps, quelques gentils rapides qui mettaient un peu d'excitation dans la vie, quelques passages où nous devions être plus attentifs, mais dans l'ensemble c'était plutôt un voyage paisible ; il n'y avait pas

beaucoup d'inattendu. Mais, au fur et à mesure du temps, le lit de la rivière a grossi, le rythme et le flux se sont accélérés car c'est le changement qui accélère ce rythme.

Maintenant, nous canotons en permanence dans les remous, nous ne savons pas ce qui nous attend après la prochaine courbe. Notre mission est, malgré tout, de descendre la rivière avec succès, et peut-être que nous n'y arriverons pas tout seul. Peut-être qu'un guide, un coach qui possède des nouvelles cartes peut nous aider à nous repérer, car un guide qui sait comment maintenir le canoë dans les remous, comment contourner les rochers devient indispensable. Les individus qui sauront comment naviguer dans la rivière du changement seront les leaders de demain.

Ce dont nous sommes certains, c'est que nous ne pouvons pas maîtriser ces remous. Ce que nous pouvons, en revanche, c'est apprendre à canoter au milieu de cette rivière agitée, à découvrir et à prévoir le mieux possible ce nouveau territoire, à rester flexible et attentif, parce que nous ne savons jamais où la rivière va nous emporter. Nous ne pouvons pas contrôler la rivière. Quelquefois, elle va nous attirer fortement sur la berge, nous emporter à gauche, alors que nous voudrions aller à droite. Et quelles que soient nos compétences, quels que soient notre habilité, notre savoir-faire ou notre intelligence en matière de canotage, nous devons suivre le flux. Nous devons apprendre à suivre le flux de la rivière, à utiliser ses courants et ses remous, à profiter de sa force.

Ce qui est sûr, c'est que nous ne pouvons pas simplement baisser les bras, lâcher la pagaie, tout abandonner et nous laisser guider par la rivière. Si nous regardons le long des berges, nous pouvons voir les canoës échoués qui appartiennent aux personnes qui n'ont pas voulu, ou qui n'ont pas su se maintenir dans le courant de la rivière, dans le courant du changement.

Nous avons, plus que jamais aujourd'hui, besoin de participer, de prendre nos responsabilités, de décider par nous-mêmes. Un coach est le guide qui accompagne ce processus ; il se maintient lui-même et sait canoter sur la rivière du changement. Un coach ne cesse jamais d'apprendre, il n'a pas toutes les réponses, mais il sait poser les bonnes questions. Il maintient en permanence une attitude de curiosité face à la vie, une attitude de compréhension face aux autres. Il sait comment apprendre aux autres à apprendre par eux-mêmes.

Nous devons apprendre à découvrir le territoire du monde en transformation, tout en acceptant qu'il soit en changement permanent. Nous avons besoin d'apprendre à nous modéliser sur ceux qui savent accepter et se mouvoir dans le changement. Nous devons aussi refuser de nous installer dans l'illusion d'une réalité stable.

Sept raisons pour lesquelles nous avons besoin de coachs

APPRENDRE à gérer le changement, modéliser de la confiance, identifier nos vraies valeurs et apprendre à se poser les bonnes questions, aider les entreprises à gérer des changements internes, parrainer et sponsoriser la génération suivante, apprendre la coopération et la gestion du consensus, utiliser le génie des anciens, ce sont autant de raisons pour lesquelles le monde d'aujourd'hui a besoin de coachs. Le coach aide les individus et les entreprises à traverser les cycles du changement et à inventer leur vie.

Il existe effectivement sept raisons pour lesquelles nous avons besoin de coachs pour :

1. aider les adultes à gérer le changement ;
2. modéliser la confiance ;
3. identifier nos vraies valeurs et nous apprendre à nous poser les bonnes questions ;
4. aider les entreprises à gérer les changements internes ;
5. parrainer la génération suivante ;
6. apprendre la coopération et la construction du consensus ;
7. utiliser le génie des anciens.

Aider les adultes à gérer le changement

La tâche principale d'un coach est, sans aucun doute, d'apprendre aux adultes à gérer le changement. Notre postulat est donc que le changement va continuer à s'accélérer et que, pour la majorité d'entre nous, quoi que nous disions, nous n'aimons pas le changement. (À vrai dire, seuls les bébés mouillés aiment le changement, et encore !) Que vous aimiez ou que vous n'aimiez pas le changement, ça ne changera rien et il ne sert à rien de vous en plaindre, parce que la vie est un changement perpétuel, une évolution permanente. Il vaut donc mieux apprendre à profiter du voyage.

Lorsque le changement s'intensifie, nous pouvons nous rendre compte qu'il y a de nouveaux chapitres de notre vie qui commencent et d'autres qui se terminent. Dans la carte du cycle de changement, que nous vous rappellerons au premier chapitre de la deuxième partie de ce livre, nous soulignons qu'il existe quatre grandes phases dans un cycle de changement : une phase d'alignement, une phase de désynchronisation, une phase de désengagement et une phase de réintégration, ces phases étant ensuite suivies d'un nouveau cycle.

Les individus, les entreprises, les organisations, les cultures traversent ces cycles et vivent ces transitions. Ceux qui ne le font pas stagnent et puis meurent.

Durant ces transitions, nous nous centrons sur nous-mêmes pour chercher un renouveau, faire un bilan, découvrir et vivre pleinement nos vraies valeurs, retrouver un sens à notre vie.

Une fois que nous avons su donner un nouveau sens à notre vie, nous prenons une nouvelle direction. Nous sommes capables de nous lancer à nouveau et nous portons sur notre vie et sur notre environnement un regard différent, un regard neuf.

Et ce qui est vrai à l'échelle individuelle, pour un individu donné, est vrai également à l'échelle collective, pour tout groupe humain. Cela se révèle exact pour toutes les cultures modernes européennes et américaines, comme pour les cultures plus anciennes grecques, romaines ou chinoises. C'est au cours de ces grandes périodes de changement et de transitions que les leaders émergent et font partager leur vision au plus grand nombre.

Pendant ces périodes de transition, les sociétés vivent de grands bouleversements, car dans la mesure où le changement diminue la sécurité, transforme les principes de base et modifie la stabilité, la vie devient beaucoup moins prévisible.

Et lorsque de tels changements nous arrivent, alors que nous nous attendions à avoir de la sécurité et de la stabilité, nous nous sentons trahis, frustrés. Notre colère monte puisque nous ne pouvons pas retirer tous les bénéfices des investissements, des efforts que nous avons fournis jusqu'à présent pour espérer avoir enfin droit à un peu de stabilité tranquille. Nous sommes frustrés parce que le monde ne correspond pas à ce à quoi nous nous étions préparés. Nous blâmons le monde entier et recherchons le coupable, car dans notre esprit dans ces moments-là, le changement non voulu ne peut provenir que des autres.

Certains d'entre nous, au contraire, ont peur, ils se sentent abandonnés et ils ne comprennent pas pourquoi tout ce à quoi ils ont cru jusqu'à maintenant change ou disparaît tout à coup. Si la crise est importante, ils deviennent très pessimistes sur leur avenir et l'avenir du monde.

C'est dans ces périodes-là que tous ceux qui ne sont pas préparés au changement demandent de nouvelles directions, demandent l'intervention d'un coach pour les aider à apprendre comment ils peuvent remettre leur canoë dans le courant de la rivière et naviguer au milieu de tous ces terribles remous.

C'est à ces moments-là que le besoin d'un coach se fait le plus sentir. Le coach n'apportera pas de réponses, mais il nous apprendra à nous poser les bonnes questions, il nous apportera de l'espoir, il nous aidera à nous reconnecter avec la vie et il facilitera l'entrée dans un nouveau cycle.

Si vous travaillez dans une entreprise et si, en plus, vous avez un poste de dirigeant, vous êtes sans doute confronté à ce type de changement car c'est le lot de la plupart des entreprises. Et lorsque vous serez confronté à ce processus de changement peut-être aurez-vous envie de faire appel à un coach. Ce faisant, ne vous attendez pas à ce qu'il arrive en vous disant : « Voilà, j'apporte toutes les solutions à votre problème », ce serait prétentieux de sa part et ce n'est pas son rôle.

Le rôle d'un coach est avant tout de vous apprendre comment gérer le changement, comment susciter de l'espoir. Son rôle est d'aider les équipes et les hommes à retrouver une motivation en leur apportant suffisamment d'informations sur le changement pour qu'ils n'en aient plus peur. Son rôle est de leur montrer comment accepter le changement, comment refuser l'illusion du confort sécuritaire au profit de l'excitation de l'innovation. Son rôle est de montrer comment vivre le changement et comment l'accepter.

Sa mission est également de fournir un modèle pour que l'entreprise dans son ensemble se prépare à cette transition que représente toute nouvelle phase d'un cycle et de montrer que le changement est bon. Les coachs sont avant tout des facilitateurs dans ces époques de changement. Ils modélisent le futur parce qu'ils ont envie de l'inventer, de le dessiner parce que le futur est important pour eux. Les coachs sont des personnes qui aident les autres à bien vivre le changement et à bien vivre dans le changement.

Modéliser de la confiance

Une des caractéristiques de notre société actuelle, c'est la fragmentation. Le tissu social se craquelle, se déchire et comme toujours dans les périodes de transitions, nous constatons l'émergence de la violence, du cynisme et un renforcement des positions « gagnant-perdant » ou « perdant-perdant » car de nombreuses personnes se battent, non pas pour gagner, mais pour que l'autre perde.

C'est dans ces périodes troubles de transition que le coach a le plus besoin de modéliser de la confiance, de montrer une philosophie de la confiance. Le rôle du coach est de nous inciter au respect mutuel, à l'acceptation inconditionnelle de nous-mêmes et de l'autre ; il vise à restaurer des positions « gagnant-gagnant ». Or, la clef pour y parvenir est d'inspirer de la confiance et de l'espoir.

L'espoir est enraciné dans la compréhension mutuelle, ainsi que dans la confiance en soi et en l'autre.

Les outils personnels dont nous avons besoin pendant des moments de transitions sont la prise de conscience de notre identité

et de notre propre responsabilité, étayée par une solide détermination à avancer.

Pendant une période de transition, la plupart d'entre nous veut conserver ce qui a déjà fonctionné jusqu'à présent. Le rôle du coach est d'accompagner les personnes et les organisations, de générer de la confiance et de l'estime de soi, en les aidant à faire du changement un allié.

Nous pouvons imaginer un coach comme un radar ou un gyroscope, car dans ces périodes de transition, c'est d'un radar ou d'un gyroscope dont nous avons besoin pour piloter notre vie.

Vous savez ce qu'est un gyroscope ? C'est un appareil animé d'un mouvement de rotation autour d'un de ses axes et qui peut être déplacé sans que la direction de cet axe soit déplacée. Il reste en équilibre même quand il y a des remous. Notre gyroscope personnel nous aide à maintenir l'équilibre, à rester sur notre axe, quels que soient les événements extérieurs.

Nous avons besoin d'un gyroscope personnel pour maintenir notre équilibre, parce que tous les aspects de notre vie vont continuer à changer.

Ce que nous avons besoin d'apprendre, ce n'est pas de trouver un équilibre aujourd'hui, mais c'est d'apprendre quel est le processus de l'équilibre, de découvrir quel est notre axe et d'apprendre à être flexible autour de cet axe.

Comment un coach peut-il nous apprendre à développer notre propre gyroscope ? Quand un coach entre en relation avec une personne à coacher, il lui apprend à s'enraciner dans sa propre histoire, à mettre au jour ses vraies valeurs aujourd'hui, à s'estimer, à se faire confiance, à développer une vision qui lui est propre. Et cela est le seul gyroscope que nous ayons pour maintenir notre équilibre dans ce monde en mouvement.

Un radar est également important. Le radar va nous permettre de lire ce changement rapide et d'y réagir. Nous avons besoin d'outils pour planifier notre vie, pour gérer notre futur et celui des organisations. Nous avons besoin que ces outils soient flexibles et simples, qu'ils nous permettent de « tracer notre route » même si la destination n'est pas claire.

Pour revenir à la métaphore de la descente de la rivière en canoë, nous avons besoin d'un radar qui nous permette de repérer les rochers même

si nous ne les voyons pas, pour être attentifs aux obstacles qui se trouvent sur notre route qui pourront entraver notre progrès.

Identifier nos vraies valeurs et nous apprendre à nous poser les bonnes questions

Une valeur est une conviction profonde et relativement stable qui guide nos actions et notre mode de vie. Nous possédons tous un système de valeurs. Lorsque la façon dont nous vivons nos valeurs est en accord avec les rôles que nous avons dans la vie, nous sommes alors en cohérence avec nous-mêmes et en accord avec notre environnement. Mais le stress de la vie quotidienne a tendance à nous faire méconnaître nos vraies valeurs : nous vivons à ce moment-là avec des valeurs d'emprunts, plus sécuritaires, telles que la soumission, l'obéissance, ou la possession d'objets empruntés à la technologie. Certes, la technologie renforce les liens et la communication entre les gens, mais ce n'est qu'un moyen et non une finalité, ce n'est pas ce qui soutient nos objectifs, nos buts de vie. Les valeurs soutiennent nos actes quotidiens et donnent du sens à la vie.

Quand nous oublions nos valeurs, quand nous nous laissons mener par les difficultés du quotidien, nous nous sentons en baisse d'énergie et d'efficacité, nous perdons notre équilibre intérieur. Quand l'écart se creuse entre nos vraies valeurs et nos comportements, entre ce en quoi nous croyons profondément et notre manière de conduire notre vie, nous vivons alors des sentiments d'insatisfaction, de frustration, un manque de cohérence interne. Nous vivons désalignés, désaxés, incongruents.

Quand nous ressentons cela, c'est un indicateur, un clignotant qui s'allume sur le tableau de bord de la vie, le signal qu'il est temps de retrouver le contact avec nos valeurs, avec ce qui est le plus important pour nous dans la vie.

Rechercher et vivre en accord avec nos valeurs, c'est vivre une cohérence interne, se sentir en accord avec soi et par conséquent mieux comprendre et accepter les comportements des autres.

Connaître, reconnaître ses valeurs et accepter de les vivre, c'est contacter son identité, sa liberté de vivre en fonction de ce qui est

important pour soi. C'est retrouver son autonomie et se sentir heureux malgré les remous de la vie.

Aider les entreprises à gérer les changements internes

C'est un truisme de dire que les entreprises changent. Mais ce qui est essentiel, c'est de remarquer la nature du changement. Il ne s'agit plus aujourd'hui de petits changements, d'améliorations dans un domaine ou un autre, mais de changements fondamentaux.

Parmi ces changements, celui qui concerne le coach c'est la disparition des hiérarchies intermédiaires, l'abandon d'une hiérarchie pyramidale, avec sa chaîne de directeurs, de responsables de secteur, de contremaîtres, et de chefs d'équipe issus du modèle militaire : un chef pour quatre hommes. La disparition du modèle hiérarchique militaire s'effectue au profit d'une structure plus entrepreneuriale, dans laquelle on demande aux individus d'être des « intrapreneurs ». Cette nouvelle forme de structure complexe se développe de plus en plus. On demande aux acteurs de s'encadrer eux-mêmes, en les formant aux techniques de travail en équipe et en leur demandant d'adhérer aux objectifs de l'entreprise. Il est vrai que cette nouvelle forme d'organisation a apporté d'énormes progrès en productivité, en qualité de travail et en sécurité, mais, au cours de cette restructuration, on a oublié un peu vite quelques points clés concernant les cadres intermédiaires ainsi éliminés. Ils étaient, pour la grande majorité d'entre eux, des employés stables qui faisaient carrière dans la même société, qui possédaient et savaient transmettre un savoir-faire spécifique. Ils servaient de modèle aux débutants en quête d'identité professionnelle et personnelle. Jouant le rôle de parrains, de mentors et de coachs de manière informelle, ils pouvaient accompagner l'intégration des nouvelles générations de professionnels, ils pouvaient favoriser l'émergence de nouveaux rôles et de nouvelles professions. Ces coachs « naturels » ont toujours existé dans les entreprises, mais maintenant que ces postes sont systématiquement éliminés, les nouvelles générations de salariés n'ont plus un accès automatique à ce type d'accompagnement et ce compagnonnage leur manque. C'est pour cette raison-là que dans les entreprises nous avons autant besoin de coachs que de créer de nouveaux rôles, tel que celui de parrain.

Parrainer la génération suivante

Dans notre société, la génération montante manque de confiance en elle-même. Elle regarde l'avenir avec inquiétude, un avenir qui lui paraît plus incertain qu'il ne l'a jamais été pour les générations précédentes. Elle a un défi à relever, un défi tout autre que celui de s'adapter aux « besoins du marché », d'être uniquement productive, de se présenter comme « rentable ». La nouvelle génération a d'autant plus de difficultés à accepter ce challenge qu'elle manque de repères et que les exigences du marché sont terribles et réelles : le marché est devenu cynique et cruel, uniquement préoccupé de rentabilité financière. Cette génération a un défi à relever pour construire son avenir. Le rôle du coach est de combler ce vide en montrant une manière de penser différente. En montrant que, même dans cette période difficile, les rêves peuvent se réaliser. En donnant à nouveau la permission de rêver, en créant des ponts, en montrant de nouvelles façons de construire son avenir, le coach aide à l'intégration de cette nouvelle génération dans notre société à la recherche d'elle-même.

Apprendre la coopération et la construction du consensus

Aujourd'hui, la société est fragmentée. Ses groupes d'appartenance ont tendance à se diviser en sous-groupes qui gèrent chacun un intérêt ou un problème particulier, comme l'écologie, le chômage, la position des femmes dans la société, l'intégration des travailleurs étrangers, le problème du dopage des sportifs, etc. L'intérêt des individus étant fragmenté et concentré sur un problème particulier, la somme des intérêts individuels se désengage de la société dans son ensemble.

Nos systèmes politiques ne savent plus répondre aux besoins d'ensemble, nous n'avons plus à notre disposition de modèles capables de résoudre les problèmes actuels. Nous voyons des électeurs qui votent à droite, puis à gauche, qui revotent à droite puis de nouveau à gauche, pour finir par ne plus aller aux urnes. Les partis politiques, qu'ils soient de gauche ou de droite, n'ont plus de vision d'ensemble et, dans la mesure où ils ont perdu cette vision stratégique et systémique, ils ne

trouvent pas de solutions à ces problèmes. Nous avons besoin de nouvelles idées qui soient enracinées dans une vision systémique globale pour retrouver un esprit de coopération et créer des consensus.

Dans les générations précédentes, on enseignait la coopération et la création du consensus à l'école, dans les églises, au sein des communautés ou dans les mouvements associatifs, mais ces différentes institutions ont de moins en moins d'influence aujourd'hui. Elles ont perdu de leur pouvoir face aux différents médias ; la télévision et la radio sont plus préoccupées de faire de l'« information spectacle » que de nous inviter à réfléchir sur les vrais problèmes de la société.

Auparavant, le nombre de personnes qui adhéraient et militaient dans les différentes structures politiques ou associatives était plus important. Des débats à l'intérieur de ces structures encourageaient la mise en place de la coopération et l'émergence du consensus. Mais, avec la fragmentation, ces débats se sont transformés en querelles de chapelles qui ne permettent pas de percevoir les vrais problèmes d'ensemble.

Le rôle du coach est d'apprendre aux individus à apprendre pour qu'ils vivent à nouveau la coopération, rétablissent le consensus et articulent entre eux les différents problèmes auxquels ils sont confrontés. En accédant à une démarche systémique, ils pourront de nouveau négocier et gérer les conflits en se rappelant qu'ils font tous partie d'un ensemble, dans lequel une démarche individualiste, égoïste, à court terme, n'aboutira pas.

Un coach se préoccupe de l'intégrité personnelle et sociale. Dans la philosophie qu'il apporte, il facilite la création de réseaux, l'adhésion à des objectifs communs, et la planification systémique. Les thèmes sur lesquels reviennent régulièrement les coachs avec leurs clients sont : les valeurs, les relations, la congruence et l'honnêteté. Tous ces thèmes renforcent l'intégrité personnelle, la coopération et le consensus social.

Utiliser le génie des anciens

Par anciens, nous ne voulons pas dire vieux, ceux qui racontent avec nostalgie leurs souvenirs de guerre en montrant leurs médailles ou leurs cicatrices ; il s'agit des personnes capables de donner une continuité sociale, de servir de pont entre plusieurs générations, des personnes

ouvertes au monde et aux générations montantes, qui prennent la responsabilité de la continuité de la vie et permettent de mieux utiliser la sagesse collective.

Les anciens ressemblent à la plupart d'entre nous : ils veulent se maintenir en bonne santé, ne pas avoir de problèmes d'argent, être reconnus à leur juste valeur et avoir une vie saine et active. En plus, ils veulent laisser un testament, un cadeau aux générations montantes.

Aujourd'hui, plus que jamais, nous avons besoin d'une structure pour exploiter la richesse des anciens. Tout comme au Japon, où certains hommes sont désignés « trésors vivants », certains anciens, bien qu'anonymes, sont des trésors de sagesse et de permission¹ ; ils sont des exemples de vie simple et harmonieuse, des modèles de vie réussie. Nous avons besoin de transmettre ces modèles aux générations futures. Les coachs savent créer des ponts entre la génération montante et les anciens.

1. Une permission est un message puissant venant d'une personne extérieure, qui nous donne l'autorisation d'être, de penser, de ressentir et d'agir par rapport à nous-même, c'est-à-dire de vivre notre vie de manière autonome.

Qu'est-ce qu'un coach et qu'est-ce que le coaching ?

ACCOMPAGNATEUR, guide, conseiller ou mentor, le coach professionnel apporte des solutions nouvelles aux problèmes de notre époque. Un coach représente une aide longitudinale pour perpétuer l'excellence humaine et organisationnelle.

Qui a besoin d'un coach dans notre société ? Ceux qui vivent des phases de transition ou de marasme, ceux qui ont besoin d'un complément indispensable à la formation, ceux aussi pour qui un bilan de compétences ne sera pas suffisant ou qui désirent mieux préciser leurs objectifs et leurs stratégies tout en créant des états psychologiques de ressources.

C'est pourquoi le coaching, « accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans sa vie professionnelle » et « outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif », sera autant basé sur l'intégrité du coach que sur des plans réalistes dans l'ici et maintenant.

Le métier de coach est en pleine expansion aujourd'hui. Il continuera à grandir sans doute dans les années à venir au fur et à mesure que l'intérêt de la profession se fera connaître, que la place du coach se fera comprendre et que le besoin de se faire coacher se fera ressentir.

Source d'inspiration pour autrui, le coach vit lui-même les modèles qu'il utilise. En étant un bon coach pour lui-même, en ayant fait un travail de développement personnel et en ayant toujours un lieu de supervision, il contribue à créer chez son client du courage et de l'espoir afin que celui-ci puisse vivre pleinement sa propre vie.

Quelques définitions

Un certain nombre de coaches ont mené une réflexion afin de proposer leur définition du coaching :

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

« On appelle coaching l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle.

Le coaching, s'appliquant aussi bien à l'individu qu'à une équipe, est souvent appelé team-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser.

Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures » (définition de Vincent Lenhardt, in *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Éditions, 1991).

« Le coaching est une vraie compétence, un art pourrait-on dire et il ne révèle pleinement son immense potentiel que s'il est pratiqué avec une profondeur et une finesse qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une longue expérience » (définition de John Whitmore, in *Coaching*, Laurent du Mesnil Éditeur, 1998).

« Avoir un mentor est associé aux expériences de la vie qui sont des temps de commencement, de débat, d'initiation, d'apprentissage, tandis que devenir mentor présuppose de la maturité, une intégration des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être, accompagné d'un sentiment de compétence. Devenir mentor s'inscrit dans le temps de la

vie qui est des périodes d'apogée, de réalisations concrètes et de réalisations de soi, bref d'accomplissement » (définition de Renée Houde, in *Le Mentor : transmettre un savoir-être*, Hommes et Perspectives, 1997).

« Le coaching est un outil de performances destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif. Il consiste à conduire une personne à clarifier ses objectifs et à établir avec elle une relation de proximité. Cette relation permet de l'accompagner jusqu'à ce qu'elle ait atteint un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même. Cependant, si nous devons résumer en quelques mots l'action d'un coach, nous dirions qu'il participe à mettre ou à remettre une personne en mouvement, qu'il lui redonne un élan, une dynamique, pour être plus précis, nous pouvons ajouter, à l'instar d'une philosophie du XVII^e siècle : « Notre rôle ne consiste pas à remplir des bouteilles, mais à allumer des feux » » (définition de Jean-Marc Ortega, in *Voies d'Excellence*, Guy Trédaniel, 1999).

« Nous proposons de définir le coaching comme une intervention qui vise à développer chez une personne, ou dans une équipe, des éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au-delà des obstacles qui les contraignent.

Le coaching n'est ni un apprentissage d'une technique ni un conseil sur le savoir-faire, mais un moyen de découvrir et d'expérimenter des aspects inutilisés de son propre potentiel. En fait, il ne vise pas tant à résoudre un problème qu'à faciliter le développement personnel dans une perspective de production » (définition d'Olivier Devillard, in *Coach*, Dunod, 2001).

« Le coaching est l'accompagnement d'un individu, d'une équipe ou d'un groupe, par un spécialiste du changement » (définition de Bernard Hévin et Jane Turner, extrait des documents pédagogiques du Dôjô).

Qu'est-ce qu'un coach ?

Connaissez-vous l'histoire de Mentor ?

Mentor est le nom d'un personnage de l'*Odyssee*, rendu populaire par le *Télémaque* de Fénelon. Quand Ulysse partit pour faire le voyage qui

devait durer vingt ans, il confia l'éducation de son fils Télémaque à son ami Mentor. Mentor n'avait pas comme rôle de prendre la place du père, mais d'accompagner Télémaque pour qu'il devienne adulte. Mentor avait comme tâche de lui montrer la voie, d'être là quand Télémaque en avait besoin. En lui donnant de la stabilité, en jouant auprès de lui le rôle de guide et de conseiller sage et expérimenté, Mentor devait lui assurer la continuité dont il avait besoin dans la vie. Aujourd'hui, son nom est devenu synonyme de son rôle : on dit bien parfois « mentor » pour désigner un « coach ».

Pour Ulysse, le mot « mentor » signifiait « l'ami à qui je peux faire confiance ». Quand Athéna voulut venir en aide à Ulysse pour lui donner sa protection, c'est sous les traits de Mentor qu'elle lui apparut dans son sommeil.

Avec le temps, le nom de Mentor, en perdant sa majuscule, est devenu un nom familier, un substantif désignant un rôle particulier, celui de tuteur, de parrain, de guide, de maître, de conseiller.

On utilise parfois ce terme dans les entreprises. Nous avons choisi, quant à nous, d'utiliser le terme de « coach » à la place de mentor, parce qu'il est moins formel, peut-être moins prétentieux, moins connoté et parce que ce mot est connu dans le monde de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà signalé, le coaching ou le mentoring se pratique dans les entreprises, de façon informelle, depuis très longtemps.

Le coach est, avant tout, un « accompagnateur ». Il n'est ni consultant, ni formateur, c'est un généraliste humain. Il n'a pas de talents particuliers, il ne répare pas les choses comme un mécanicien, il n'a pas de réponses toutes faites. Nous ne pouvons pas prétendre être coach dans une entreprise pendant un séminaire de trois jours, par exemple, en prévoyant de ne plus y remettre les pieds pour jouer ce rôle.

Un coach a une certaine permanence dans la vie de l'entreprise et des personnes qu'il accompagne. Il prête attention aux flux, aux processus, aux systèmes. Il aide à réguler l'information, de manière à amener les entreprises, comme nous le verrons dans le cycle de changement, en phase plateau, une période de succès durable. Il aide à gérer le changement, à apprécier et à maintenir la réussite de manière à avoir une stabilité à long terme. Il renforce le pouvoir, la puissance et le leadership.

Que fait le coach ?

Le coach accompagne les individus, les groupes, les organisations dans leurs processus de changement, en apprenant comment mettre à jour des solutions et des outils qui facilitent le renouveau personnel, professionnel et organisationnel.

Son rôle est d'apprendre à ses clients à avoir une vision de l'avenir, à imaginer ce que sera leur futur. En même temps il apporte des outils, des modèles et des méthodes pour régler les problèmes du moment.

Il aide ses clients à prendre conscience que :

- notre époque est l'époque du changement ;
- ce dont ils ont besoin, c'est de cartes qui leur donnent des points de repère et des guides qui puissent les accompagner dans ce monde de changement continu ;
- les managers, les leaders de demain, seront les maîtres du changement.

Un coach efficace a non seulement la compréhension des cartes en question et de ces nouveaux modèles pour gérer et accompagner le changement, mais il a aussi la volonté de les vivre, le courage d'imaginer, le courage d'avoir une vision et la liberté d'expérimenter la vie en se projetant dans l'avenir. Le coach apprend à aimer le changement, à faire du changement un ami.

Un coach permet à ses clients de choisir, en connaissance de cause, leurs rôles sociaux, pour que leurs activités principales soient organisées dans une séquence significative qui relie leurs buts personnels à des rôles sociaux et professionnels consciemment sélectionnés.

Un coach permet à ses clients de lier leur vision de l'avenir à des plans réalistes de l'ici et maintenant. Ce lien crée chez le client de l'espoir et du courage pour vivre pleinement sa vie.

Le coaching n'est ni de la psychothérapie, ni du conseil, il s'agit d'une relation de mentor à long terme, pour faciliter des moyens de soutenir de la résilience¹ autorenouvelante, des engagements et des espoirs.

1. La résilience en physique est l'aptitude d'un corps à résister au choc. Dans un sens psychologique, ce terme désigne notre capacité de réussir à vivre et à nous développer positivement, en dépit de l'adversité.

Qui a besoin d'un coach ?

La bonne façon de comprendre ce qu'est un coach professionnel consiste à répondre à la question : qui a besoin d'un coach dans notre société ?

Si une personne a l'impression que le sol se dérobe sous ses pieds parce que son conjoint lui annonce qu'il veut divorcer, parce qu'elle apprend qu'elle est licenciée, parce qu'elle a des problèmes financiers, ou des problèmes momentanés de santé, ou parce qu'il y a une crise dans son entreprise, elle peut ressentir le besoin de se faire coacher. Ou bien, en tant que responsable, elle a des problèmes avec son équipe, il y a une baisse de production ou une mévente de produits (souhaitons tout de même qu'elle ne cumule pas l'ensemble), elle peut prendre conscience que son plan de vie ne marche plus, que ses attentes ne sont pas satisfaites et elle peut perdre l'espoir. Quand une personne est dans cette situation, peut-on dire qu'elle est malade ?

Bien sûr que non, la personne n'est pas malade, mais elle est certainement mal à l'aise, malheureuse, confuse, en plein marasme. Elle ne sait plus que faire. Elle sent qu'elle a besoin d'aide et elle sait qu'elle n'est pas malade ; elle sait qu'elle n'a pas besoin de faire une psychothérapie et qu'il n'est pas nécessaire, sauf exception, de revenir longuement sur son passé car, à l'inverse d'Hercule, à qui on avait infligé douze travaux surhumains, il n'y a pas d'écuries d'Augias à nettoyer.

Lorsque la rivière était plus calme et que nous pouvions suivre son cours tranquillement, nous vivions le temps qui passe plus calmement, dans une certaine sécurité. Mais à l'époque actuelle, où nous sommes constamment secoués par les remous, où nous ne savons pas où la rivière va nous mener, où nous craignons à tout moment d'être rejeté sur la berge, nous avons besoin d'un guide.

Si nous nous retrouvons au chômage, est-ce que cela veut dire que nous avons besoin d'un conseiller professionnel ? C'est possible, mais si nous nous posons des questions sur les problèmes fondamentaux de la vie, si nous réfléchissons à l'impact de la situation sur nos croyances, nos valeurs, nos rôles d'aujourd'hui, cela nous indique que nous vivons une transition. C'est une réflexion bien plus profonde qu'une évolution ou un changement de carrière. Et des informations de type bilan professionnel ne seront pas suffisantes pour nous aider à vivre cette transition.

Un coach, à ces moments-là, n'agira pas en tant que conseiller, il soutiendra son client pour l'aider à vivre cette transition, il l'invitera à reconsidérer ce qui est important pour lui aujourd'hui, il l'orientera vers son futur, il l'aidera à élaborer un projet professionnel relié à son projet de vie.

Prenons le cas d'une personne qui part à la retraite. Elle ne va pas se retirer de la vie et cesser toutes activités. Elle peut avoir besoin d'un coach pour apprendre à construire un projet de vie pour les vingt ou trente ans qu'il lui reste à vivre ; elle peut décider de trouver un coach qui lui apprenne à vieillir en se sentant bien.

Nous ressentons le besoin de nous faire coacher, non pas quand nous sommes malades, mais quand nous nous sentons perdus et fragmentés, lorsque nous ne savons plus très bien où nous en sommes, lorsque nous doutons du chemin à prendre et du sens à donner à notre vie. Le rôle du coach est d'aider son client à se reconstruire, à retrouver ses marques et à s'orienter à nouveau.

Le coaching : un complément à la formation

Si le mot « coach » est devenu habituel, courant, c'est parce que la société recherche de plus en plus des professionnels capables d'apporter des solutions nouvelles aux problèmes de notre époque.

Nous ressentons le besoin d'un modèle nouveau, global, stratégique et systémique et le modèle que nous vous présentons dans ce livre répond à ces exigences.

Un certain nombre d'entre vous sont sûrement formateurs et, en tant que formateur, vous vous êtes sans doute rendu compte que certaines des personnes que l'on vous demandait de prendre en formation étaient déjà largement formées et possédaient les savoir-faire nécessaires à leur fonction. Elles n'avaient pas besoin de plus de formation, elles avaient besoin de se faire coacher. En écrivant cela, notre intention n'est pas de sous-estimer l'importance d'acquérir ou de compléter des connaissances et un savoir-faire, mais il faut bien se rendre à l'évidence, dans un grand nombre de cas, ce dont nos clients ont surtout besoin c'est de préciser leurs objectifs dans le cadre d'une mission spécifique, de faire préciser ceux de leurs partenaires, de trouver les moyens, les

solutions et les stratégies de mise en œuvre, d'apprendre à créer des états psychologiques de ressources nécessaires pour gérer le stress généré par certaines missions, ou par la diversité des problèmes techniques d'une complexité variable dans des lieux et des temps différents.

Ce dont nos clients ont besoin, c'est d'intégrer le contenu des différentes formations qu'ils ont déjà suivies. Centré sur les comportements professionnels, dans ce cas-là, le coaching aidera chaque client à construire et à affiner la manière dont il développe son potentiel en réponse à des situations professionnelles précises.

Le coaching : un nouvel outil pour la relation d'aide

D'autres parmi vous exercent peut-être une profession dans la relation d'aide. Si tel est votre cas et que vous avez, comme nous, des clients individuels qui viennent de leur propre chef, en dehors du cadre de l'entreprise, vous vous êtes également rendu compte que ce dont ces personnes avaient besoin ne relevait ni d'un conseil (surtout pas) ni d'une thérapie ; elles avaient besoin d'être accompagnées et guidées, pour apprendre à avoir une vision de leur avenir. En un mot, elles avaient besoin d'être coachées. Et c'est grâce à nos clients, en bonne partie, que le modèle du Renouveau de la vie adulte a vu le jour. Ce modèle est le fruit de longues recherches et de réflexions concernant le changement et il constitue le reflet d'un besoin de notre époque, d'un besoin de notre société.

Voici une citation qui résume le concept de coaching. Elle est de Frederic Hudson¹, un de nos maîtres qui nous a servi de formateur, de coach et de modèle pour le coaching.

Le coaching ne fonctionne pas simplement avec des compétences du coach, mais avec une maîtrise personnelle qui provient de l'intégrité propre de

1. Frederic M. Hudson, Ph. D., est le président du Hudson Institute à Santa Barbara en Californie. Philosophe et pédagogue, il a fondé le Fielding Institute dont il est l'ancien président. Reconnu comme expert dans le développement de l'adulte, il travaille comme formateur, coach et consultant et a été désigné « *master coach* » par l'ICF (International Coach Federation) en 1999. Il a écrit plusieurs livres dont les titres se trouvent dans la bibliographie de cet ouvrage.

celui-ci et de son expérience. Un coach ne gère pas des systèmes et il ne fonctionne pas non plus comme un leader charismatique, il modélise des chemins et invente des voies pour relier le passé au futur. Les coachs et les mentors sont liés à l'humanité tout entière. Ils choisissent des modèles spécifiques pour étendre la culture, les familles, les systèmes de travail, les communautés et ils veulent laisser un message¹.

Le coaching d'après Frederic Hudson, notre point de départ

En fait, cette citation signifie que, pour être coach, pour être un professionnel du coaching, nous avons besoin d'intégrer le coaching dans tous nos domaines de vie. Nous avons besoin de comprendre les cartes et les modèles que nous utilisons de l'intérieur.

Pour cela, nous devons nous les appliquer et les mettre à profit dans notre propre vie. Pour apprécier pleinement le coaching, pour en découvrir son intérêt et son utilité, il est nécessaire de le vivre soi-même.

Il ne s'agit pas simplement de prescrire ou d'enseigner le coaching aux autres ; il faut intégrer la démarche dans sa vie. Nous avons besoin de nous permettre d'être authentiques et réellement nous-mêmes, dans notre travail, auprès des personnes et des groupes avec qui nous travaillons, comme dans notre vie personnelle. Nous avons besoin aussi, comme chacun, d'utiliser notre propre radar et notre propre gyroscope.

Le coaching du Dôjô, notre point d'arrivée

Le coaching existe depuis toujours sans doute, mais les moyens mis en œuvre pour coacher, les finalités de la démarche, les modes relationnels et interactionnels ainsi que les styles personnels des coachs varient énormément.

Aux États-Unis, le berceau du coaching, bon nombre de coachs viennent des entreprises, d'autres du travail social et du « counseling »,

1. Communication personnelle de Frederic Hudson.

d'autres des professions de la relation d'aide, d'autres encore des métiers du conseil et de la formation. En France, le « mix » est légèrement différent ; aujourd'hui en France, la majorité des coachs viennent du monde des entreprises.

Toutefois, la provenance, le *background* des coachs, a naturellement un impact sur le type de coaching qu'ils proposent et pratiquent. Lorsque nous avons eu connaissance du type de coaching que propose Frederic Hudson, nous étions à la fois enthousiastes et très sceptiques. Bien que nous ayons trouvé son travail intéressant, nous considérons que sa démarche était, tout simplement, « trop américaine¹ » *a priori* pour l'utiliser telle quelle avec les personnes que nous accompagnions. Alors, au lieu de demander à nos clients d'adapter leurs besoins à un modèle d'intervention, ce qui est hélas trop fréquemment le cas dans ce genre de démarche, nous avons mis au point un modèle qui soit adapté à leurs besoins. Pour cela, nous avons utilisé nos savoir-faire diversifiés provenant des multiples domaines pour mettre au point le modèle du coaching du Dôjô : le Renouveau de la vie adulte : du projet professionnel au projet de vie.

Nous ne nous sommes pas arrêtés là. Après avoir mis au point le modèle disciplinaire du coaching, présenté dans notre premier ouvrage *Construire sa vie adulte – Comment devenir son propre coach* et résumé au premier chapitre de la deuxième partie de ce livre, nous avons développé un modèle relationnel qui s'avère indispensable dans la relation du coach-coaché. Ce modèle tient compte du développement personnel et professionnel nécessaire à l'exercice de cette profession. Il souligne l'importance de la maturité affective du coach qui se mesure par sa capacité à faire preuve des attitudes d'écoute empathique et d'acceptation inconditionnelle de soi-même et de l'autre, ou, autrement dit, par la démonstration de sa congruence.

Nous avons été amenés également à différencier les quatre formes essentielles et distinctes du coaching : le coaching d'intégration, le coaching de performance, le coaching de croissance et le coaching de maintenance, présentés au cinquième chapitre de cet ouvrage.

1. Et cela, bien qu'un des auteurs (JT) soit Américain. En effet, nous avons trouvé qu'il était adéquat de réfléchir sur le plan européen pour trouver une démarche qui convienne aux personnes que nous avons accompagnées.

Grâce à notre exercice du coaching et de la modélisation de notre pratique, nous avons pu distinguer les quatre phases qui caractérisent ce type d'accompagnement spécifique qu'est le coaching : le tâtonnement, l'écoute, l'identification, la clarification, en mettant en exergue les compétences disciplinaires et relationnelles requises pour qu'un coach puisse accompagner, de manière congruente et efficace, tout sujet coaché.

Pourquoi se faire coacher ? Les six buts d'une relation de coaching

AVOIR CONSCIENCE des rôles que nous jouons dans la vie nous aide à en avoir une bonne gestion. Vivre en fonction de nos valeurs profondes nous permet d'accéder à de nouveaux comportements et de rester en piste dans un monde en mouvement.

Parmi les tâches du coach, aider ses coachés à faire preuve d'imagination et de créativité est une tâche primordiale. En les encourageant à vivre au maximum de leurs possibilités et en harmonie avec leur vision, le coach peut les aider à inventer avec audace et panache le futur qu'ils désirent. Ce sont autant de buts que poursuit la relation de coaching.

En effet, les six buts que nous désirons atteindre quand nous coachons une personne sont :

1. l'enrichissement de la conscience ;
2. l'apprentissage du développement ;
3. l'intériorisation des valeurs ;
4. les changements de comportement ;

5. l'excellence et la maîtrise professionnelle ;
6. l'invention du futur.

L'enrichissement de la conscience

Le coaching doit permettre aux personnes de devenir de plus en plus conscientes de qui elles sont et de qui elles ne sont pas, ou ne sont plus. De la même manière qu'une bonne gestion de nos domaines de vie¹ nous permet de varier nos rôles sociaux et d'accéder à diverses identités de rôle, nous avons besoin de savoir qu'elles sont les identités de rôles qui sont d'actualité pour nous, celles que nous remplissons et qui nous remplissent en retour et celles qui sont périmées, qui n'ont plus de raison d'être. Nous devons donc apprendre le lâcher prise par rapport à ce qui n'est plus d'actualité, à ce qui ne nous convient plus. Nous devons apprendre à « désapprendre » les anciennes habitudes et, au contraire, à accepter, à accueillir les nouvelles identités de rôle qui se présentent maintenant.

Prenons un exemple : Pierre est ingénieur informatique, membre d'une équipe dont la mission est l'avant-vente. Pierre, ingénieur avant-vente brillant, réussit bien dans son métier. Remarqué par son manager, celui-ci décide de le nommer responsable de l'équipe à laquelle il appartient. Pierre doit désapprendre le rôle de membre de cette équipe, pour accepter son nouveau rôle, chef de cette équipe.

Nous pourrions ainsi multiplier les exemples, car tout passage d'une fonction à une autre implique un changement d'identité de rôle. Une conscience aiguë de nos identités de rôle est de grande valeur pour la réussite de notre vie.

Le rôle du coach est d'aider ses clients à s'éveiller, de les inviter à prendre conscience de qui ils sont et des rôles réels qu'ils endossent à ce moment de leur vie pour les accompagner dans le voyage qu'ils font dans le monde, afin de les guider vers l'atteinte de leurs objectifs. Son rôle est de les accompagner également dans leur voyage intérieur, lorsque le moment est venu de quitter certaines identités de rôle, pour en

1. Pour une explication de la carte des domaines de vie, voir le chapitre 6.

apprendre de nouvelles et de les aider à reconsidérer leurs valeurs, c'est-à-dire, discerner ce qui est véritablement important pour eux au fil de leur vie.

L'apprentissage du développement

Le coaching nous permet d'apprendre à nous développer à notre propre rythme. Au fur et à mesure de notre évolution et selon notre âge, nous avons besoin d'apprendre et d'apprécier les différentes étapes du développement de l'adulte. Ce que nous voulions à vingt ans est rarement ce que nous voulons à quarante. Nous devons apprendre à vivre dans le présent, tout en ayant conscience de notre avenir. L'apprentissage du développement de l'adulte consiste à savoir où et qui nous sommes maintenant, qui nous serons dans le futur et quels sont nos objectifs pour les cinq, dix, quinze ans à venir. Cette position est une position mature, nous devons élargir la conscience de notre identité, pour nous canaliser dans la direction qui est la nôtre, avoir le sentiment d'être nous-mêmes, d'être en congruence avec notre environnement actuel. Cette prise de conscience est enracinée dans nos valeurs et nos attitudes.

Comme nous le disions précédemment, un individu a besoin de coaching, lorsqu'il se sent perdu et fragmenté. Le coaching répond aux besoins qui se présentent lorsqu'une personne ne sait plus très bien qui elle est, où elle en est, quelle direction prendre ; le coaching est une aide appropriée quand une personne a perdu le fil conducteur de sa vie et le sens qu'elle lui donnait jusqu'alors, lorsque ses projets professionnel et personnel font défaut. La tâche d'un coach est alors de l'aider à se reconstruire, à retrouver ses marques et à s'orienter pour qu'il puisse apprendre à se réapproprier et à utiliser son radar et son gyroscope à nouveau.

L'intériorisation des valeurs

Le coaching nous aide à intérioriser nos vraies valeurs et à les traduire en activités. Si c'est une évidence de dire qu'il est primordial pour les managers, les personnes clefs d'une organisation, d'être en contact avec

leurs propres valeurs, c'est aussi essentiel pour les autres membres d'une organisation de pouvoir se déterminer. La tâche du coach est de leur apprendre à intérioriser leurs valeurs, à créer leurs propres paradigmes et à s'orienter dans une direction spécifique et consciente. Pour qu'une organisation puisse continuer à se développer, à s'épanouir, les personnes clés dans les postes clés doivent savoir pourquoi elles font ce qu'elles font.

Ces personnes décident des orientations et des stratégies de l'entreprise et pour cela elles doivent être en accord avec elles-mêmes, avoir résolu leurs contradictions, avoir trouvé leur propre équilibre de vie.

Les managers n'ont qu'un besoin secondaire de solutions, ils ont, avant tout, besoin de vision, de donner un sens à leurs actions, d'être en accord avec leurs valeurs car nous pouvons rappeler de manière quelque peu lapidaire le célèbre constat de certains consultants : dès qu'une solution est trouvée et appliquée, elle est déjà obsolète.

Bien sûr, ce qui est valable pour les responsables d'entreprise l'est également pour chacun d'entre nous, car nous sommes tous responsables de notre vie et de la cohérence de nos actions.

Les changements de comportements

Le coaching nous encourage à générer des comportements adaptés à la situation. Comme le disait déjà Aristote en son temps : « N'importe qui peut se mettre en colère, la difficulté est de se mettre en colère de manière appropriée, au moment approprié, avec la personne appropriée. »

Un comportement est l'ensemble de nos gestes observables et de nos activités dans un contexte et un environnement donnés. Tout comportement qui favorise la réalisation de nos objectifs, de nos buts personnels, peut être considéré comme « fonctionnel ». À l'inverse, est considéré comme dysfonctionnel tout comportement qui vient contrecarrer la réalisation de nos objectifs. Si nous pouvions systématiquement relier nos buts à l'ensemble des composants de notre personnalité, c'est-à-dire à nos identités de rôle, nos valeurs, nos croyances, nos attitudes mentales, peut-être pourrions-nous générer alors les comportements les plus efficaces compte tenu du but visé. Mais, la mise au jour

d'un objectif clair n'est pas toujours accompagnée d'un changement de comportement. Un individu peut très bien changer d'identité de rôle sans pour autant changer de comportement. Il existe chez chacun de nous une tendance naturelle à maintenir des comportements anciens, même s'ils ne sont plus adaptés ni à nos nouveaux rôles ni à nos objectifs.

Le coach doit connaître des stratégies pour modifier des comportements actuels et générer des comportements nouveaux qui permettent à ses clients d'atteindre leurs objectifs et de réaliser leurs buts avec élégance et efficacité. Un coach doit savoir comment gérer la relation pour créer un rapport de qualité et encourager son client à s'exprimer librement. Les capacités à établir une relation de qualité et à agir à partir d'une attitude permissive font partie des moyens indirects et efficaces pour encourager une personne à changer ses comportements et à en mettre d'autres à la place.

L'excellence et la maîtrise professionnelle

Le coaching facilite le développement de l'expertise professionnelle. Nous pouvons mesurer le savoir-faire et la maturité d'un coach à sa capacité de savoir ce qu'il ne faut pas faire. En effet, souvent pris par l'urgence des situations, un responsable peut avoir tendance à préconiser des solutions sans pour autant avoir fait un diagnostic complet de la situation complexe dans laquelle il évolue.

Par exemple : un manager peut, croyant bien faire, décider rapidement de mettre en place des moyens, des solutions pour régler une situation problématique, sans qu'il n'ait défini explicitement en quoi la situation est un problème, quelles en sont les limites et quels sont les objectifs poursuivis. Il peut vouloir, comme nous l'avons vécu en tant que consultants dans une grande organisation, mettre en place une politique de délégation sans avoir, d'une part, réfléchi à ce qu'il mettrait derrière le mot « délégation » ni, d'autre part fait le nécessaire pour qu'un minimum de cohésion dans son équipe soit assuré. Il est évident que dans des conditions pareilles, un tel projet ne peut pas être mis en place réellement. Le projet est voué à l'échec car il ne peut donner lieu qu'à des déclarations de principe et à des vœux pieux, dont le résultat sera une augmentation de l'insatisfaction des membres de l'équipe.

Dans toutes les situations d'entreprise, le coach apporte aux responsables une capacité de prendre de la distance, à ne pas regarder la route « le nez sur le guidon ». Le fait de prendre le temps de l'analyse et de la réflexion, de mettre au jour autant les objectifs de l'entreprise que leurs objectifs propres, de mesurer le niveau de cohérence entre les deux, de tenir compte de la dimension complexe et paradoxale des responsabilités qu'ils ont à assumer permet aux responsables de fonctionner de façon adéquate et ajustée.

Il est important de préparer les managers, les équipes, les organisations à devenir autonomes, visionnaires, à avoir des comportements d'intrapreneurs et d'entrepreneurs. Le rôle du coach est de transformer des organisations rigides, pyramidales, formelles, en réseaux d'apprentissage informels, de générer des individus autonomes, qui savent se motiver tout seuls. Les coachs renforcent l'autonomie, la maturité, la confiance et la prise de risques. Ils aident les organisations dans lesquelles ils interviennent à devenir plus puissantes et plus visionnaires.

L'invention du futur

Le coaching aide à penser plus clairement, à être plus éveillés, plus excités par les perspectives que nous offre l'avenir ; il aide à vivre avec plus d'optimisme et plus d'espoir pour accueillir le futur. Dans ce cadre-là, dans cet état d'esprit, nous pourrions alors créer le futur que nous désirons.

Trop peu d'entre nous maîtrisent réellement leur futur. Nous le subissons en réagissant aux événements au coup par coup, sans avoir une vision de l'ensemble et sans prendre en charge la création de notre avenir. Nous laissons cette tâche aux autres, en espérant qu'ils le feront bien à notre place, dans la mesure où nous doutons de nous-mêmes. Néanmoins, en rendant les autres responsables de notre vie, nous devenons démotivés, cyniques, effrayés et pessimistes.

Le coaching nous fournit une aide pour rester alertes, aux aguets, pour donner un sens à notre propre futur et créer un avenir meilleur. Grâce au coaching, nous pouvons ne pas nous contenter de réagir à notre présent. Le coach facilite le développement individuel de la capacité de prévoir et d'aiguiser l'esprit d'entreprise. Il nous montre

comment créer l'avenir que nous désirons et comment nous réaliser à travers nos projets ; comment devenir nous-mêmes notre propre créateur ; comment rester motivés et engagés parce que nous sommes préparés au futur et que nous donnons un sens à notre vie.

Le coach nous permet de devenir l'auteur de notre propre vie et d'en écrire nous-mêmes les différents chapitres passionnants.

Où interviennent des coachs ?

Formes, modes et types de coaching

A LA DATE d'aujourd'hui, quatre formes de coaching sont reconnues et proposées : le coaching d'intégration, le coaching de performance, le coaching de croissance et le coaching de maintenance. Ces quatre formes de coaching que nous allons expliciter dans ce chapitre répondent à des besoins particuliers, visent des buts différents et nécessitent des moyens de mesure spécifiques pour évaluer leur efficacité. En fonction de la demande et de la problématique du coaché, ces quatre formes de coaching peuvent : soit coïncider dans le temps d'une manière cohérente et harmonieuse, soit se succéder dans une démarche qui accompagne le coaché à travers le temps. Or, seule l'utilisation d'un modèle inclusif et global de coaching, un modèle qui tient compte de la personne dans son ensemble, permet cet accompagnement adapté.

Le modèle du Renouveau de la vie adulte représente le modèle de coaching de croissance par excellence et c'est à ce titre qu'il intègre les démarches du coaching d'intégration, de performance et de maintenance. Cela lui permet de servir également avec autant de facilité et de pertinence pour réaliser le coaching selon les différents modes qui sont

habituellement demandés : le coaching individuel, le coaching de groupe, le coaching d'équipe.

Les types de coaching possibles varient presque à l'infini. Le coaching des individus à l'intérieur des systèmes existants, le coaching dans les entreprises et au sein des organisations, le coaching du couple, le coaching à l'intérieur des systèmes sociaux (les administrations et les associations 1901), sont autant de types différents de coaching qui méritent une réflexion particulière. On peut également se coacher soi-même, ce qui est l'aboutissement d'une action de coaching réussie.

Que le coaching ait lieu en séances individuelles, en séances de groupe ou en équipe, qu'il apporte une aide à un individu, à un couple ou à une organisation quelle qu'elle soit, la visée du coaching va bien au-delà d'un plan stratégique à court ou moyen terme. Le coaching apporte une vision, une nouvelle construction qui repose sur des valeurs émergentes et un renouveau du sens que l'on accorde à sa vie.

Les quatre formes de coaching

Le coaching d'intégration : pour intégrer une nouvelle fonction, assumer une nouvelle identité de rôle

Dans l'entreprise, lorsqu'un individu accède à de nouvelles responsabilités pour des raisons différentes, le coaching fournit une aide efficace pour l'aider à intégrer et à assumer cette nouvelle identité de rôle.

Cette situation se produit, par exemple, lorsqu'une personne change de statut en passant de celui de membre d'une équipe à celui de responsable, de manager de cette équipe (ou même d'une autre équipe). Elle a lieu également quand, dans une entreprise familiale, le fils (ou la fille) succède à son père, ou quand brutalement un salarié est amené à remplacer un collègue absent pour cause de maladie, ou encore quand un vendeur intègre un nouveau territoire de vente, etc. Ce type de responsabilité nouvelle est souvent d'autant plus difficile à assumer qu'elle arrive de manière brutale, ou en tout cas, sans que celui qui est amené à l'exercer y soit préparé. Le passage de relais serait facilité si l'entreprise était en mesure de prévoir une action de tutorat ou un accompagnement provisoire. Un tel accompagnement serait idéalement

fourni par un membre de l'entreprise formé à ce type de démarche. L'accompagnement serait proposé à la personne pour le temps nécessaire qu'elle apprenne les bases de sa nouvelle fonction dans laquelle, malgré son inexpérience, elle n'a pas le droit à l'erreur. Dans la mesure où cette situation idéale se présente rarement, le coaching représente la réponse adéquate pour palier aux insuffisances de l'entreprise et pour aider la personne à exercer sa nouvelle fonction avec plus de sérénité.

*Le coaching de performance :
reprendre contact avec ses ressources et ses compétences*

Cette forme de coaching permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction, mais qui vit des difficultés.

Le coaché a fait la preuve de sa performance mais, pour des raisons que son manager ne connaît pas toujours (ou, en tout cas, qu'il préfère ne pas s'expliquer), le futur coaché n'est plus en contact avec ses ressources, il ne réalise plus ses objectifs, il ne gère plus les conflits au sein de son équipe : en résumé, il est visiblement démotivé. La compétence déjà prouvée n'est pas mise en doute, mais « quelque chose » que le manager ne sait ni nécessairement cerner, ni sûrement traiter, fait que la personne en question ne fait plus preuve de son savoir-faire. Cela peut être dû à de l'usure dans la fonction, à une nouvelle politique de l'entreprise avec laquelle le coaché se trouve en désaccord, à un renouvellement des membres de son équipe. La situation actuelle peut être liée à une difficulté à gérer et intégrer de nouvelles recrues, ou, et ce n'est pas chose rare, à des difficultés personnelles suffisamment stressantes pour que le coaché ait perdu pied en décrochant de son rôle.

Comme nous le verrons lorsqu'il sera question du modèle disciplinaire, cette personne se trouve visiblement en phase marasme. L'ouverture et l'écoute offertes par une relation de coaching permettent de mettre au jour le (ou les) vécu(s) pour générer des options de prise en charge et pour remédier aux difficultés rencontrées, ceci s'effectuant généralement en un nombre de séance réduit (en moyenne une dizaine).

Faire que le coaché entre de nouveau en contact avec lui-même et reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation telle est la visée de cette forme de coaching. Il

peut arriver, bien sûr, dans les cas de stress externe, que le coaché découvre qu'il préfère quitter l'entreprise. Dans ce cas, grâce à l'accompagnement de coaching, son départ se passe bien et la séparation se fait au sein d'une relation gagnant-gagnant.

Le coaching de croissance : gérer des transitions positivement et donner un nouveau sens à sa vie

Dans cette forme de coaching, le coach se trouve face à une demande qui provient d'une personne sans problème bien défini. En règle générale, ce type de personne réussit professionnellement et sa vie personnelle semble équilibrée, mais quelque chose de diffus, d'insaisissable fait qu'elle n'est pas pleinement satisfaite de ce qu'elle vit.

Elle s'interroge sur ses choix, se demande si elle a pris la bonne direction, se questionne, met en doute les options qu'elle a prises...

Bien que sa carrière professionnelle semble toute tracée, elle se demande si c'est vraiment la bonne voie. Elle effectue, en quelque sorte, un audit personnel et professionnel en passant sa vie en revue.

Ce genre d'interrogation survient souvent au mitan de la vie, au moment de la crise de la quarantaine lorsque l'individu accède à une réflexion qui soit davantage basée sur ses propres critères. Il expérimente, alors, un changement graduel de conscience qui fait déplacer son regard, précédemment tourné vers l'extérieur, vers un regard tourné vers l'intérieur. Il s'interroge sur sa place dans le monde, se questionne par rapport à son « autosuffisance », sa capacité à subvenir tout seul à ses propres besoins, et à son « autosatisfaction », sa capacité à s'en réjouir ; sa quête porte le plus souvent sur une recherche de sens dans laquelle la question du renouveau de soi devient importante.

Son intérêt porte spontanément sur le futur, sur le temps qu'il lui reste à vivre, plutôt que celui déjà vécu.

L'aide que peut apporter un coach est importante à ce moment-là, car la personne risque de se retrouver à la suite de cette première interrogation, aux prises avec une autre interrogation encore plus difficile : « À quoi bon tout ça ? » et avec un goût d'amertume dans la bouche. Le coach saura apporter l'aide nécessaire pour éviter que cette crise ne se transforme en un conflit grave. Le coach saura comment accompagner

le coaché pour que cette transition soit positive, dynamisante et enrichissante. Le coach saura aider le coaché à donner un nouveau sens à sa vie, un sens qui lui permettra de continuer à se développer à son rythme et faire en sorte que ce moment de transition devienne une ressource pour sa vie future.

Le coaching de maintenance : maintenir et enrichir la phase plateau

Le coaching de maintenance est malheureusement, à l'heure actuelle, la forme de coaching la moins demandée. En effet, il n'est pas encore inscrit dans nos habitudes de faire appel à une aide extérieure lorsque tout va bien.

Néanmoins, cette forme de coaching existe et se trouve demandée généralement de la manière suivante : « Tout va bien. Mon boulot est super, mes réussites sont probantes, ma vie personnelle et familiale est équilibrée. Je fais appel à vous, coach, pour m'aider à faire que cela continue. » L'individu, l'équipe ou l'entreprise, se trouve dans une phase que nous nommons « la phase plateau » et sait, généralement, grâce à son expérience antérieure que – s'il ne maintient pas un certain degré de vigilance – cet état de grâce, cette situation de bien-être, ne durera pas. Il reconnaît que ses efforts, sa réflexion et sa recherche doivent porter sur le préventif, car il n'a pas besoin d'attendre d'aller mal pour aller bien.

La question suivante est alors posée : « Comment maintenir et enrichir la phase plateau ? » Si bon nombre de coachs se trouvent complètement démunis devant une telle demande, cela provient du fait que, d'une part elle est peu habituelle, et que d'autre part leur formation de coach a surtout porté sur l'aspect curatif de la démarche. Toutefois, la demande du coaching de maintenance devient de plus en plus fréquente de la part des entreprises et des individus qui ont déjà une expérience du « coaching curatif » et il faut savoir y répondre. Un coach formé au coaching de maintenance saura comment aider son coaché à non seulement maintenir, mais également enrichir sa « phase plateau ». Il pourra aider son coaché à développer sa créativité pour la mettre au service de sa vie constamment renouvelée, à se former en permanence, à acquérir sans cesse de nouvelles capacités, à enrichir ses identités de rôle et ses domaines de vie, à être en perpétuelle mutation, à rester

éveillé et à devenir chaque jour un peu plus lui-même : une personne autonome sûre et fière de ses choix.

Les modes de coaching

Le coaching individuel : accompagner la personne vers plus de réussite

Le coaching individuel se présente sous la forme d'une série d'entretiens, soit dix à vingt séances d'une heure et demie à deux heures, une ou deux fois par mois. Il permet au manager de sortir de la pression opérationnelle, d'acquérir plus d'autonomie et de donner du sens à ses actes.

Le coaching individuel repose en premier lieu sur la définition d'un contrat de changement entre le coaché et le coach. Il suit naturellement les quatre phases d'une action de coaching et intègre une analyse de l'environnement et des situations problématiques, une définition d'objectifs, une mise au jour des potentialités, un accompagnement en situation réelle, l'intégration et la validation des acquis.

L'analyse de l'environnement et des situations problématiques aide le coaché à évaluer ses comportements professionnels, à repérer ses automatismes et ses réflexes, à souligner les situations dans lesquelles il souhaite développer sa flexibilité de pensée et d'action. La définition d'objectifs de performance dont l'atteinte est facilement identifiable, organise un balisage du parcours et un contrôle des résultats. La mise au jour des potentialités actuellement sous-utilisées facilite une réactualisation des connaissances, des compétences et des capacités du coaché.

L'accompagnement en situation réelle aide le coaché à trouver des solutions innovantes, à générer des options nouvelles et à les mettre en application.

L'intégration et la validation des acquis permettent au coaché de parvenir à un mieux-être, à une meilleure lucidité, à une compréhension plus fine de sa problématique personnelle, à un meilleur équilibre de vie et une efficacité régénérée.

Le coaching d'équipe : créer une cohésion et renforcer le leadership

Dans un coaching d'équipe, l'équipe est amenée par le coach à se souder et à travailler en synergie autour d'un objectif commun, qui est mis en œuvre, réalisé et maintenu dans la durée. Le coach aide également le manager à se positionner dans son rôle de leader.

Sur le plan pratique, le coach participe aux réunions de l'équipe pendant dix à vingt séances. Il l'observe dans son fonctionnement habituel et l'accompagne dans le changement grâce à un travail spécifique. Pendant chaque réunion, un temps est réservé à la réflexion et à la recherche d'informations qui permettent aux membres de l'équipe de :

1. formuler leur projet et leurs objectifs ;
2. percevoir les obstacles, relationnels ou organisationnels, qui empêchent la réalisation du projet ou qui freinent l'atteinte des objectifs ;
3. créer des solutions pour dépasser ces obstacles ;
4. analyser les situations problématiques rencontrées en vue de mieux appréhender leur gestion à l'avenir ;
5. encourager des échanges ouverts entre les membres de l'équipe pour faciliter la coopération et l'atteinte de l'objectif commun.

Le coaching de groupe : mettre en commun des stratégies de succès

Le coaching de groupe s'adresse à des groupes de personnes en intra – ou en inter-entreprises. Dans le cadre d'une action de coaching de groupe en intra-entreprises, il s'agit de travailler avec un groupe de personnes qui exercent au même niveau de responsabilité ou qui occupent des fonctions similaires dans l'entreprise, mais qui n'appartiennent pas à la même équipe.

Dans le cadre d'une action de coaching de groupe en inter-entreprises, des personnes qui exercent au même niveau de responsabilité ou qui occupent des fonctions similaires dans des entreprises différentes se trouvent réunies.

Une action de coaching de groupe est menée par journée ou par demi-journée, sur six à douze mois, avec des groupes de six à huit participants. La fréquence des rencontres varie en fonction du groupe constitué.

Ce mode de coaching s'apparente à un coaching individuel pratiqué devant le groupe. Il peut également être pratiqué en tant qu'exploration d'une problématique commune aux membres du groupe. Chacun profite ainsi de la présence du coach et des autres participants.

La spécificité du coaching de groupe consiste en la puissance dégagée par la mise en commun et l'échange des stratégies de succès de chacun des participants. Il sert de carrefour d'échanges et de réflexion.

Le coaching des individus à l'intérieur des systèmes humains

Tout système humain peut éprouver le besoin de coaching, et, tout système humain inclut nécessairement des individus. En tant que coachs, notre action ne s'adresse pas tant aux systèmes, aux organisations, aux équipes, aux couples ou aux familles, qu'aux individus que nous coachons à l'intérieur de ces systèmes. En aidant des personnes à avoir une vision de l'avenir, à devenir autonomes, créatives et lucides en facilitant la mise au jour de leurs valeurs pour les aider à vivre en accord avec elles-mêmes, nous aidons les individus à devenir plus sains et plus épanouis, ce qui leur permet d'exercer une influence bénéfique sur les systèmes dans lesquels ils évoluent.

Le coaching vise à renforcer les identités de rôle et à faire que les individus deviennent réellement acteurs dans leur vie et auteurs de leur destinée. En aidant une personne à mettre au jour et à vivre ses valeurs profondes, le coach l'aide à entrer en contact avec ses buts et ses objectifs personnels et professionnels. Bien que l'accès à une action de coaching soit le plus souvent articulé autour d'une demande concernant un projet professionnel, sa visée est de permettre au coaché de mettre à jour, de réaliser et de savourer un projet de vie.

Dans les entreprises où le coaching est de plus en plus connu et de plus en plus demandé, l'acte de coacher une personne clef, dans une situation clef, est quelque chose de très exaltant, car nous savons que les expériences que fera cette personne auront un impact sur tout le reste de la société. Nous savons d'avance que grâce à son leadership, notre coaché va influencer l'ensemble du système dans lequel il agit.

Le coaching s'inscrit dans le long terme et se réalise à travers le temps. Mais si une action de coaching auprès d'une personne s'étend facilement sur plusieurs années (une durée de deux à trois ans est courante), la fréquence des séances est variable. Il n'est pas nécessaire de rencontrer le coaché régulièrement une fois par semaine de telle heure à telle heure. Les séances s'organisent selon le rythme qui convient à chacun des partenaires. Il arrive que certains coachés préfèrent les séances plus longues (de deux à trois heures) et plus espacées (tous les deux à trois mois). Toutefois, il est important, pour que le coaching puisse avoir une influence forte et durable, qu'il s'inscrive dans la durée.

En fonction de l'évolution du coaché ou des problèmes qu'il rencontre à l'instant, la fréquence des séances sera adaptée et peut passer de une à deux heures par semaine à deux à trois heures tous les deux à trois mois. Il n'est pas nécessaire que ces séances aient lieu systématiquement à notre cabinet ; elles peuvent très bien avoir lieu dans un autre cadre, de manière plus informelle : au café, en prenant un repas, en se baladant... Il est parfois plus profitable pour le client de se trouver ailleurs qu'au cabinet de son coach, et surtout ailleurs que dans son propre environnement professionnel.

Le coaching en entreprise : le domaine privilégié d'intervention des coachs

Les entreprises, les organisations et les administrations représentent les domaines privilégiés d'intervention des coachs pour deux raisons : la première, est que ces systèmes-là, sont ceux où l'on a le plus besoin de coachs ; la seconde, est que les entreprises sont à la fois les mieux informées sur ce que peut leur apporter un intervenant externe et les mieux placées pour constater que la formation et le conseil ne suffisent plus pour répondre aux besoins des managers.

De ce fait, il est important de bien distinguer le conseil de la formation et du coaching. En général, le conseil et la formation s'inscrivent dans des actions brèves, ciblées et très spécifiques, alors que le coaching s'inscrit dans la durée et poursuit d'autres finalités. La durée plus longue d'une intervention de coaching ne signifie pas qu'elle revienne plus chère à l'entreprise qu'une action de formation ou de conseil. Dans une action de coaching, le coach ne passe pas énormément de temps dans

l'entreprise avec son coaché mais le laps de temps sur lequel l'action se déroule est plus long.

Le coaching d'un manager comprend entre dix et vingt séances, d'une durée moyenne de deux heures. À raison d'une séance toutes les trois semaines en moyenne, en enlevant le temps des vacances, le coach suivra son client pendant un à deux ans. Les entreprises n'étant pas habituées à prendre des engagements sur des périodes aussi longues, il est habituel de négocier le contrat en fixant le nombre de séances. Les séances seront ensuite étalées à travers le temps, en fonction des besoins de la personne coachée pour lui permettre de trouver la meilleure utilisation des séances dont elle dispose.

Le coaching du couple : retrouver des buts communs et un projet partagé

De plus en plus de coachs sont invités à travailler avec les couples dans une optique de coaching d'intégration ou de maintenance. Il y a, hélas, beaucoup de relations qui prennent fin et qui auraient pu trouver une autre issue que le divorce si ces couples avaient trouvé une aide adéquate à temps.

Un couple est aussi un système et un système très intéressant. Compte tenu de la longévité des partenaires, sa durée de vie potentielle est considérable. Tout couple durable vit de grandes transformations dans lesquelles les domaines de vie sont constamment à réaménager. Vivre à deux quand on a vingt-cinq ans, beaucoup de temps de libre, beaucoup d'amis et peu d'obligations, n'a pas grand-chose à voir avec la vie qu'on mènera quelques années plus tard, quand on doit, en même temps, promouvoir sa carrière professionnelle, élever ses enfants, assumer les aléas de la vie, venir en aide à ses parents vieillissants, ou vivre un licenciement.

En coachant un couple, on aide les partenaires à retrouver un sens à leur relation, à reprendre contact avec les raisons pour lesquelles ils vivent ensemble, à mettre au jour leurs buts communs et leur projet partagé. Coacher un couple permet aux partenaires de trouver de nouveaux chemins pour l'avenir, des chemins à parcourir ensemble.

Comme pour les autres domaines, le coaching du couple s'inscrit dans la durée. Une séance environ toutes les deux semaines pendant une année

est un minimum raisonnable. Il est préférable, en général, de rencontrer les partenaires ensemble, bien sûr, pour qu'ils partagent la même démarche, se posent des questions aidantes, entendent les buts et les rêves de l'autre et apprennent à accepter leurs différences pour s'en enrichir.

Le coaching dans les systèmes sociaux : régénérer un intérêt dans le travail

Les systèmes sociaux, les administrations, les municipalités et les associations du type 1901 sont les autres domaines dans lesquels interviennent les coachs.

Souvent, les personnes engagées dans ces systèmes font appel à un code préétabli pour les aider à trouver un sens à leur mission. Mais, dans la mesure où ils sont au cœur du changement social, ils ont besoin d'avoir une vision qui redonne un sens à leurs actions et les procédures prédéterminées ne permettent pas toujours de réfléchir à de nouvelles options et opportunités.

Quand un coach travaille avec des administrations, des municipalités, des associations, il doit prendre en compte leurs spécificités. Il ne faut pas les traiter comme si elles fonctionnaient comme des entreprises qui, elles, fonctionnent avec des buts et des obligations de rentabilité financière. Les personnes qui travaillent dans ces types de structures ont besoin, avant tout, d'être profondément en contact avec leurs valeurs et d'associer fortement l'ensemble des membres à une mission partagée. Elles ont également besoin de réfléchir sur leur mode de fonctionnement. Ces institutions sont souvent construites sur des bases anciennes, grâce à des lois qui datent du début du siècle. Les personnes qui y œuvrent risquent de perdre le sens de leur mission. Elles ont souvent besoin d'une nouvelle vision qui leur permette de régénérer de l'intérêt pour leur travail, de découvrir de nouvelles raisons d'être pour ces instances et d'œuvrer en tant que maître d'œuvre de leur avenir.

« L'autocoaching » : se coacher soi-même

Peut-on se coacher soi-même ? Voilà une question que l'on nous pose souvent. Non seulement nous pouvons nous coacher nous-mêmes, mais nous devons apprendre à être notre meilleur coach.

Bien entendu, se coacher soi-même est la prolongation d'un travail entrepris avec un coach dont le rôle est important et subtil. Le coach nous sert de guide, mais c'est nous-mêmes qui faisons 80 % du travail. C'est pour cette raison que le coaching s'inscrit dans la durée, avec des séances qui s'espacent de plus en plus. Ces rencontres nous permettent de rester « fidèles » à nous-mêmes, en phase avec nos buts et nos objectifs ; ces séances nous permettent de nous maintenir au milieu de la rivière, de passer les obstacles, de vaincre nos résistances. À certains moments de notre vie, nous pouvons éprouver le besoin de rencontrer notre coach une fois tous les quinze jours, à d'autres moments, une rencontre une ou deux fois par an nous suffira. Dans l'intervalle, nous devons apprendre à être notre propre coach. Car le but suprême, la finalité d'une action de coaching est d'apprendre au client à se passer du coach.

Comme nous l'avons signalé, le coaching est très différent de la formation, du conseil ou de la psychothérapie. Dans la plupart des actions de formation, de conseil ou de psychothérapie, l'interaction entre les interlocuteurs est beaucoup plus intense et la charge du travail différemment répartie.

Dans le cadre du conseil, par exemple, le consultant prend en charge une grande partie du travail de réflexion ; il fait des observations, donne son avis et fournit des préconisations.

Dans le cadre d'une formation, le formateur est censé amener les participants à un niveau de connaissances et de compétences prédéfinies, et, pour cela, il leur fait réaliser différents types de travaux pratiques à visée opérationnelle. Dans le cadre d'une psychothérapie, le client cherche typiquement une aide pour enrayer des souffrances et résoudre des difficultés liées à son passé. Dans un premier temps, le client n'évoque le présent que pour illustrer comment le passé continue à influencer sa vie et l'avenir, dans la mesure où il est souvent très flou à ce stade, se trouve négligé. Lorsqu'une personne est coachée, en revanche, aucun programme prédéterminé ne lui est proposé. Le coach n'impose rien au client, il ne le pousse ni ne le retient ; celui-ci vit sa vie avec ou sans le coach. Le travail consiste alors à aider le coaché à prendre conscience des repères lorsqu'il en a besoin, à l'aider à rester sur sa voie, à lui enseigner de manière informelle les cartes utilisées dans notre modèle de coaching pour lui permettre également de prendre conscience de ses résistances pour pouvoir les surmonter.

Le moment le plus intense dans la relation de coaching c'est le travail sur les résistances. Lorsqu'on est intéressé par la croissance, le développement, l'évolution personnelle et le coaching, on doit garder à l'esprit que les mêmes processus, les mêmes modèles, peuvent être utilisés avec ou sans une aide externe, avec ou sans coach. Et si nous pouvons aborder sainement le prochain chapitre de notre vie sans l'aide d'un coach, tant mieux. Cela montre que nous avons appris à être notre propre leader, notre propre mentor, notre propre coach.

La difficulté que nous rencontrons avec l'autocoaching est que parfois les situations de stress que nous vivons font que nous ne savons plus très bien qui nous sommes et où nous en sommes. Nous sommes perdus, sans savoir où nous situer dans notre cycle de changement. Le fait de connaître le modèle et d'avoir déjà au moins une fois fait l'expérience des cartes, nous permet de les utiliser à nouveau pour retrouver ce qui fait sens pour nous. Toutefois, il est sage, si nous rencontrons un point de résistance, un obstacle interne trop important, de faire appel à une aide extérieure, à un coach pour faciliter la transition que nous aurons à faire.

Le coaching apporte une vision

Un coach est un accompagnateur et un guide. Il va au rythme de son client. Il propose une relation analogue à celle qu'offre la « suffisamment bonne mère » dont parle Winnicott, c'est-à-dire, une relation authentique qui soit, par nature, incomplète et imparfaite. Le coach est celui que le client peut consulter quand il en a besoin, celui sur qui il peut compter. Mais c'est toujours le client qui décide du rythme et de la fréquence des séances. Le coach et le coaching ne vont ni plus vite ni plus loin que le client ne le souhaite et n'est en mesure de supporter.

À certains moments, nous avons besoin de faire le point sur notre vie : nous devons découvrir, affiner et assumer de nouveaux rôles, mettre au jour nos valeurs émergentes, réaménager nos domaines de vie et y trouver de nouvelles satisfactions. C'est à ces moments-là que nous aurons l'occasion de rencontrer notre coach beaucoup plus souvent. À d'autres moments, lorsque nous sommes à une phase plateau, par exemple, nous n'éprouvons plus le besoin de le rencontrer aussi fréquemment. Nous

avons juste besoin de savoir que notre coach est là, qu'il est disponible au cas où nous aurions besoin de lui.

Encore une fois, un coach n'est ni un conseil, ni un formateur, ni un psychothérapeute, son rôle est de guider son coaché vers l'avenir de son propre choix, en vérifiant avec lui que le futur qu'il se propose de créer va le satisfaire.

Le coaching, c'est fondamentalement un travail de développement ; la préoccupation de ce type de démarche n'est pas tant le changement que le développement de la personne. À ce titre, le coaching est orienté vers l'estime et la réalisation de soi.

Quand nous remarquons des changements dans notre vie auxquels nous avons du mal à faire face, quand nous commençons à gérer les insatisfactions, c'est un signe qu'il y a un changement problématique qui a créé un déséquilibre dans nos domaines de vie. Nous sommes invités à ouvrir un nouveau chapitre de notre vie, puisque nous vivons des changements dans nos valeurs. Nous devons nous préparer à expérimenter le changement et le renouveau de notre vie adulte.

Dans ces moments-là de notre vie, nous pouvons vivre de grandes difficultés, rencontrer de nombreux obstacles, autant externes qu'internes. Nous sommes confrontés à notre résistance au changement et à la peur du lendemain. Parfois, nous avons besoin de connaissances nouvelles, de nouveaux savoirs et de savoir-faire. Il importe que notre coach sache distinguer ce qui est de son domaine et ce qui ne l'est pas pour qu'il puisse, si besoin est, nous inviter à consulter un autre professionnel de la relation d'aide ou à suivre une formation, sans que lui, ne quitte son rôle de coach pour en endosser un autre ne serait-ce que provisoirement. Il est préférable qu'il propose d'autres professionnels à son client pour répondre à ses autres besoins.

Un coach doit garder à l'esprit qu'il travaille sur le présent et le futur de son client car son premier rôle est de l'aider à créer sa vie future : une vie ancrée dans ses valeurs, une vie qui représente la réalisation de lui-même et qui lui permette d'être réellement lui-même à ce moment-là de sa vie.

Quels que soient la forme, le type ou le mode de coaching engagés, que ce soit un coaching d'intégration, de croissance, de performance ou de maintenance, que les séances aient lieu en individuel, en couple, en groupe ou en équipe, qu'il s'agisse d'une personne à l'intérieur d'un

système, d'une entreprise ou d'une organisation, le coaching se fait dans le but d'aller au-delà d'un plan stratégique pour apporter une vision et une nouvelle construction qui reposent sur les valeurs émergentes et un renouveau du sens de la vie.

Un coach n'a pas besoin d'apprendre à un couple à ne pas se disputer. Son rôle est d'aider les partenaires à mettre au jour pourquoi ils sont ensemble, à découvrir le futur qu'ils veulent construire et le sens de leur union.

Un coach n'a pas besoin d'aider les membres d'une organisation à avoir une meilleure communication, à mieux planifier, à mieux s'organiser. Son rôle est d'aider les membres de l'organisation à prendre conscience de la manière dont ces différents aspects entrent en jeu dans la réalisation du projet général de l'organisation, comment ces différentes opérations entrent dans une vision plus globale, plus systémique de l'organisation.

Le modèle du coaching évoqué dans cet ouvrage encourage une révision globale de la personne ou de l'entreprise et invite le coach à se poser des questions :

Si l'interlocuteur est un individu : Qui est cette personne ? Comment en est-elle arrivée là ? Quel futur se construit-elle ? Qu'est-ce qui compte pour elle ? Quel rôle joue-t-elle pour l'avenir ?

S'il s'agit d'une organisation : Quelle est cette organisation ? Comment en est-elle arrivée là ? Que fait-elle pour prévoir son avenir ? Quel est son but, quelles sont ses valeurs ? Quelle est sa mission ? Sa vision ?

Les réponses à ces questions ne peuvent venir que des coachés, que ceux-ci soient des individus, des couples, des équipes, des organisations.

Pour guider efficacement son client, le coach doit d'abord avoir expérimenté le modèle et l'ensemble des cartes sur lui-même et les avoir intégrées¹. Le modèle ne vous servira, en tant que coach, que si vous savez où vous en êtes dans votre propre développement. C'est seulement lorsque le coach a fait le point sur lui-même et qu'il a appris à être

1. Pour faciliter votre intégration personnelle du modèle le Renouveau de la vie adulte et affiner votre compréhension du modèle disciplinaire dont il est question dans ce livre, voir J. Turner et B. Hévin, *Construire sa vie adulte – Comment devenir son propre coach*, Paris, InterEditions, 2^e édition, 2005.

son propre coach qu'il pourra coacher efficacement et élégamment les autres. À ce moment-là, le modèle et les cartes lui semblent tellement faciles à utiliser, tellement évidents à saisir au travers du discours de ses clients qu'il se rend compte qu'il a cessé d'être technicien et qu'il est devenu artiste.

Et quel métier pourrait-on trouver de plus beau que celui qui permet de construire le futur ?

PARTIE 2

**Les compétences requises
pour exercer le coaching :
deux modèles
qui forment un ensemble**

Les compétences nécessaires pour exercer le rôle, la fonction et le métier de coach sont étonnamment peu nombreuses et peuvent surprendre de par leur apparente simplicité. Mais ne vous laissez pas induire en erreur par ces trompeuses apparences car justement sous la simplicité des principes énoncés et l'accessibilité du modèle¹ présenté nous allons découvrir ensemble, grâce à une application rigoureuse, les fondements et les fondations de toute démarche en relations humaines.

Pour être un coach efficace, des exigences de deux ordres sont à satisfaire de manière permanente. Celles-ci relèvent de deux logiques fondamentales et incontournables qui se trouvent illustrées par toute intervention sur les systèmes humains : l'axe technique et l'axe relationnel.

Le modèle disciplinaire (modèle « D ») et le modèle relationnel (modèle « R ») du modèle du coaching du Dôjô permettent de répondre à ces exigences. Le modèle « D », modèle théorique, traite des compétences techniques nécessaires au coaching ; le modèle « R », le modèle relationnel, représente ce qui est nécessairement à l'œuvre dans la relation à l'autre au sein d'une action de coaching ; ce modèle établit et enseigne les compétences incontournables sur le plan humain.

1. *Modèle* : représentation simplifiée et formalisée d'un processus ou d'un système. Un modèle n'est autre qu'un schéma simplifié et symbolique qui est destiné à expliquer une réalité quotidienne.

L'acquisition et la pratique de ces deux modèles permettent de transformer l'acte de coaching en une œuvre d'art.

Deux modèles qui forment un ensemble

Si vous voulez pratiquer le coaching et exercer le métier de coach, vous avez besoin de compétences disciplinaires et relationnelles. Par « compétences disciplinaires », nous entendons un cadre théorique, un modèle qui vous permet de situer votre client sur le chemin de son projet de vie personnel et professionnel ; par « compétences relationnelles », nous voulons dire des capacités d'écoute, d'attention et d'acceptation qui permettent d'établir une relation de travail efficace, dans un climat de confiance et de coopération.

Les compétences disciplinaires concernent un savoir théorique et supposent la connaissance d'un modèle de coaching. Vous acquerez cette connaissance par l'apprentissage du modèle disciplinaire du Dôjô, le modèle « D » du Renouveau de la vie adulte, complété par trois compétences techniques spécifiques : observer, accompagner, autonomiser. Les compétences relationnelles concernent un savoir-faire sur le plan des relations humaines. Aider le coaché à vous faire confiance, à avoir confiance en lui-même et en son propre projet ; travailler ensemble dans un climat de sécurité, de partage de connaissances et de compréhension mutuelle, tel est l'intérêt de telles compétences et la finalité du modèle relationnel, le modèle « R ». Le modèle « D » repose sur cinq principes et tâches fondamentaux qui vous permettront d'appréhender le développement adulte et d'exercer le métier de coach.

Ces principes sont :

- *faciliter* la continuité et le changement dans la vie globale des clients ainsi que dans les systèmes auxquels ils participent ;
- *clarifier* les valeurs et les croyances des clients ainsi que le sens qu'ils donnent à leur vie ;
- *identifier* les rôles sociaux clés et mettre au point un programme équilibré qui intègre l'ensemble ;
- *situer* les tâches de développement qui apparaissent au cours du coaching dans une conscience visionnaire ;
- *inventer* un programme d'apprentissage de et pour la vie.

Ces tâches et principes sont véhiculés et instrumentés par l'utilisation des sept cartes du modèle de coaching du Dôjô que nous avons décrites dans le détail dans notre précédent ouvrage, *Construire sa vie adulte*. Nous rappelons ces cartes de nouveau dans le prochain chapitre en les présentant de manière moins formelle et en insistant surtout sur la manière dont il convient de s'en servir dans une action de coaching.

En maîtrisant le « savoir » représenté par les sept cartes du Renouveau de la vie adulte, la base théorique du modèle du coaching du Dôjô, et complété par les trois compétences du coach – observer, accompagner et autonomiser – qui créent le modèle « D », le coach peut en permanence faire le point, situer son client sur sa trajectoire et permettre à celui-ci de se situer. Chacun, coach et coaché saura où en est le client aujourd'hui par rapport à son projet/plan de vie, les étapes qu'il lui reste à parcourir pour le finaliser et pour le réaliser.

En maîtrisant le « savoir-faire », en ayant acquis la pratique et les compétences relationnelles du modèle « R », le coach peut gérer le processus qui met à contribution les ressources du client.

Dans le coaching, les compétences relationnelles sont particulièrement importantes. Néanmoins, bien qu'elles soient essentielles, elles n'ont de sens et ne prennent toute leur valeur qu'en rapport avec une connaissance théorique. La nécessité d'acquérir ces deux types de compétences introduit la notion d'une écoute que l'on peut qualifier de « professionnelle », une écoute réelle qui ne relève pas du « faire semblant ». Le modèle « D » fonde l'expertise et le modèle « R » s'inscrit dans la pratique, qui, elle, prend en compte les particularités de chaque client dans sa singularité individuelle et de chaque situation spécifique.

La fonction des deux modèles dans le coaching

Toute situation de coaching implique l'utilisation du modèle « D » (des compétences théoriques) et du modèle « R » (des compétences relationnelles). Le modèle « D » permet au coach de décoder dans le discours particulier du sujet-coaché ce qui a été agi et observé dans d'autres situations spécifiques à son vécu de coaché grâce à une écoute attentive

et en se référant à un savoir théorique. Grâce au modèle « D », le coach peut aider le coaché à l'atteinte du but visé et accompagner le changement en appliquant à un cas forcément singulier, les modélisations issues de l'observation systématique de cas antérieurs. Le modèle « D » est nécessairement descriptif et non prescriptif, c'est-à-dire, il offre une description, un décodage, une schématisation du mode de fonctionnement du coaché, mais, en aucun cas, il ne propose ni ne suggère, ni n'impose une façon d'être ou de faire prédéterminée, préétablie. Nous devons préciser ici la méthodologie de recherche qui a permis la construction du modèle du Renouveau de la vie adulte. Il a fallu observer et recueillir des données pendant plusieurs années, auprès de chacun de nos sujets-coachés, pour en dégager des constantes, les analyser et les organiser en un tout cohérent, qui se trouve représenté par les sept cartes qui fondent le modèle « D ». Ce modèle, base théorique indispensable à une « écoute professionnelle », représente, à notre connaissance, un modèle unique de coaching.

Le modèle « R » désigne ce qui est propre à la pratique du coaching. Il inclut les compétences relationnelles du coach, ce qui est propre au sujet-coaché et ce qui appartient à la situation dans laquelle on intervient.

Le coaching étant par définition une situation singulière, la connaissance unique du « modèle D », aussi performante soit-elle, ne permet pas, *a priori*, de déterminer ce que seront les priorités du sujet-coaché. En intervenant, le coach ignore jusqu'à quel point son savoir, sa connaissance du « modèle D », la connaissance et le savoir pour lesquels on fait appel à lui, pourront contribuer à modifier la situation et lui permettre de coacher efficacement. De ce fait, en plus de l'inciter à la vigilance et à la modestie, la nature même du « modèle D » renvoie le coach au « modèle R » et l'oblige à accorder la priorité à ses compétences relationnelles, sans lesquelles le « modèle D » serait inapplicable.

Nous voulons souligner, par là, qu'en matière de coaching (comme d'ailleurs dans toutes situations de relation d'aide), les solutions déjà répertoriées, cataloguées sont rarement applicables en l'état. Nous considérons que, dans la mesure où chaque situation de coaching est une et unique, la raison d'être du « modèle D », aussi incontournable soit-il dans la pratique du coaching, est celle d'aider le coach à faire du « sur mesure » avec ses coachés.

Afin de faciliter l'acquisition du « modèle D », nous vous présentons, dans le prochain chapitre, les sept cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte.

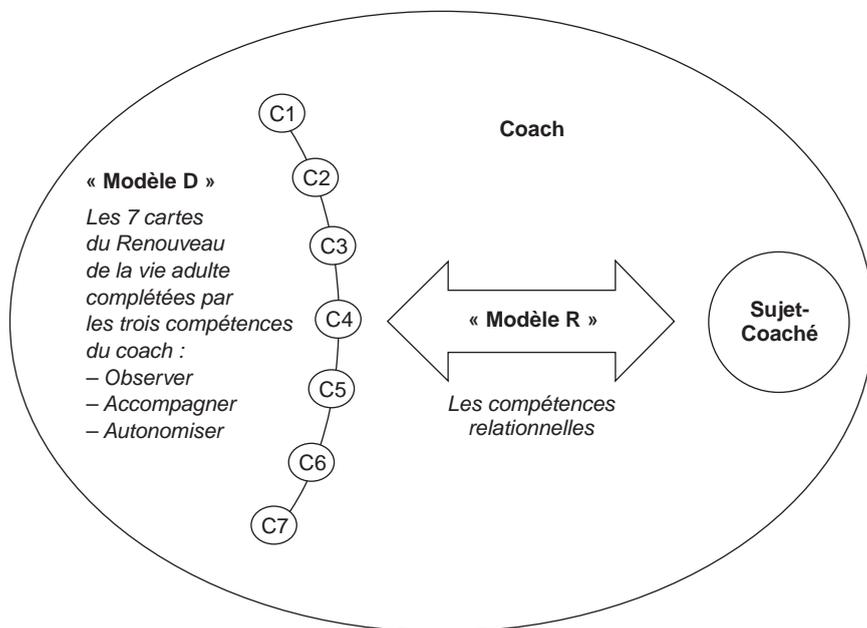


Figure 1 – La fonction des deux modèles dans le coaching : en « D » (comme décodage, description et/ou discipline professionnelle) : les compétences techniques et en « R » : les compétences relationnelles

La présentation des sept cartes du modèle de coaching du Dôjô

LE MODÈLE « D », le modèle disciplinaire, est basé sur les sept cartes du Renouveau de la vie adulte que nous avons présentées en détail dans *Construire sa vie adulte*.

Dans la mesure où il s'agissait là de les traiter depuis le point de vue des coachés pour aider le lecteur à devenir son propre coach, nous les rappelons succinctement dans ce chapitre afin de permettre aux coachs, actuels ou futurs, d'accéder au modèle et à ses applications depuis leur identité de rôle professionnel de coach.

Les sept cartes seront reprises ultérieurement, une à une, pour mettre au jour la manière spécifique de les appliquer et de traiter les informations offertes par le coaché dans la démarche d'accompagnement du coaching.

Le « modèle D » est basé sur les sept cartes du modèle du coaching : le Renouveau de la vie adulte qui fournit un modèle théorique indispensable pour coacher un individu, une équipe, une organisation, et faciliter le changement au travers de l'accompagnement du coaché, dans l'atteinte de ses objectifs et la réussite de son projet.

Ces sept cartes sont :

- carte n° 1 : les anciens et les nouveaux principes ;
- carte n° 2 : le cycle de changement ;
- carte n° 3 : les valeurs fondamentales ;
- carte n° 4 : les domaines de vie ;
- carte n° 5 : les âges de la vie ;
- carte n° 6 : l'apprentissage à l'âge adulte ;
- carte n° 7 : les aires de conscience.

Ces cartes représentent une grille de lecture et de compréhension utilisée par le coach dans l'écoute de son client pour savoir où il en est à présent et pour l'accompagner vers le prochain chapitre de sa vie. En ayant intégré les cartes du modèle de coaching le Renouveau de la vie adulte et en le vivant pour lui-même, le coach parvient à une vision qu'il est en mesure de partager et de faire partager à son client. L'intégration personnelle du modèle rend celui-ci vivant et fait qu'il ne s'agit pas d'un schéma artificiellement plaqué sur la personne coachée et sur sa situation, mais d'une véritable vision de la vie vécue de l'intérieur.

Les anciens et les nouveaux principes (carte n° 1)

À l'aube du troisième millénaire, se représenter le monde selon les anciens schémas de stabilité linéaire et de constance que nous ont transmis nos parents et la société nous garantit de la déception. De nouveaux principes de vie, liés au changement, à la nécessité d'accéder à un renouvellement de notre identité, gouvernent aujourd'hui le monde qui nous entoure.

Si un individu veut réussir son projet de vie, il est indispensable qu'il connaisse et qu'il adhère à ces nouveaux principes, afin qu'il puisse s'adapter au nouvel environnement qui est à présent le sien. Vouloir maintenir immuablement le statu quo en s'accrochant aux anciens principes et modes de vie conduit à l'échec. La carte des anciens et des nouveaux principes donne au coach la possibilité de comprendre sur quels fondements son client construit sa vision du monde. Dans la mesure où le coach a lui-même intégré cette carte, il pourra aider son client à ne plus vivre d'après ces vieux principes dépassés qui le limitent,

mais à fonctionner, au contraire, selon les nouveaux principes qui lui ouvrent des possibilités de développement. Un changement culturel, un nouveau paradigme sont nécessaires pour passer des anciens principes aux nouveaux. Il s'agit de réactualiser nos prémisses, de réviser nos attentes et de nous préparer à une nouvelle ère pour toute l'humanité.

Avant de développer et de contraster davantage les anciens et les nouveaux principes, nous les présentons succinctement.

Les quatre *anciens* principes qui limitent le développement sont :

1. le principe du dehors-dedans ;
2. le principe linéaire ;
3. le principe de l'apprentissage à l'âge scolaire ;
4. le principe de la constance.

Les quatre *nouveaux* principes qui encouragent la croissance sont :

1. le principe du dedans-dehors ;
2. le principe de l'autorenouvellement ;
3. le principe de l'apprentissage à l'âge adulte ;
4. le principe du changement perpétuel.

Les quatre anciens principes qui limitent le développement

► Premier ancien principe, le principe du dehors-dedans

Ce principe est symbolisé par la figure 2.

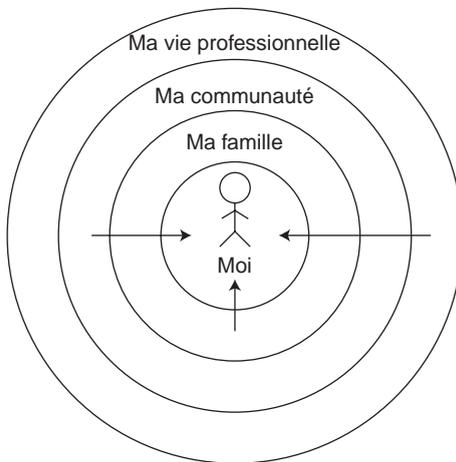


Figure 2 – Le principe du dehors-dedans

Votre vie personnelle est définie par les directives de la société qui vous entoure.

Ce principe affirmait que chacun d'entre nous devait avant tout se conformer et répondre aux directives et aux normes de son environnement socioculturel.

De ce point de vue, notre manière de vivre et nos projets de vie nous sont dictés par les différents composants de notre environnement et de notre entourage : la famille, les amis, le métier, la commune, etc.

D'après ce principe, la première règle d'un « honnête homme » est d'être conforme et de suivre les conseils des systèmes qui l'entourent et auxquels il participe : le système familial, les autorités officielles, les enseignants, les instances religieuses, les organisations professionnelles, le gouvernement. Ces instances qui nous encadrent nous dictent une conduite à tenir dans notre vie car elles sont censées être mieux qualifiées que nous pour savoir ce qui est bon pour nous. Le conseil offert par ce principe de vie est : « Pour vivre une vie honnête et sécurisante, contentez-vous de faire ce que l'on vous dit de faire. »

► Deuxième ancien principe : le principe linéaire

Le schéma qui le représente à la figure trois en fait vite comprendre le mécanisme.

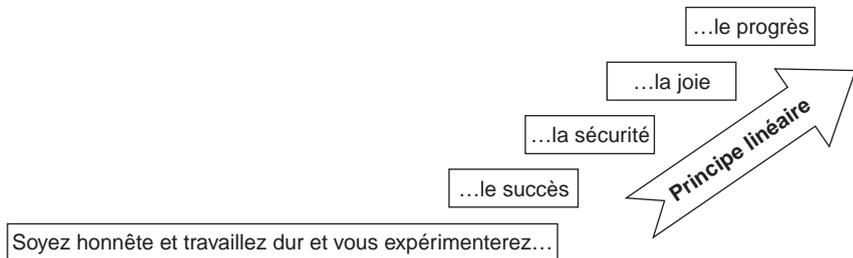


Figure 3 – Le principe linéaire

Ce principe, une fois admis, devait permettre à ceux qui travaillaient dur et qui étaient d'honnêtes travailleurs, de vivre en toute sécurité une vie bien tracée d'avance. Selon ce principe, nous n'avions qu'un nombre limité de choix à faire. Une fois qu'un choix était fait, une option prise, il nous fallait nous engager à fond dans l'aboutissement logique de ce

qui était programmé, projeté par ce choix. En nous assurant notre avenir de cette façon, notre vie ne pouvait qu'être stable ; nous ne pouvions qu'espérer, voire nous attendre à ce qu'elle s'améliore d'année en année, dans la paix et la sécurité, tant pour nous que pour les générations à venir.

► **Troisième ancien principe, le principe de l'apprentissage à l'âge scolaire**

Comme pour les autres principes, nous vous le présentons d'abord par un schéma (figure 4).

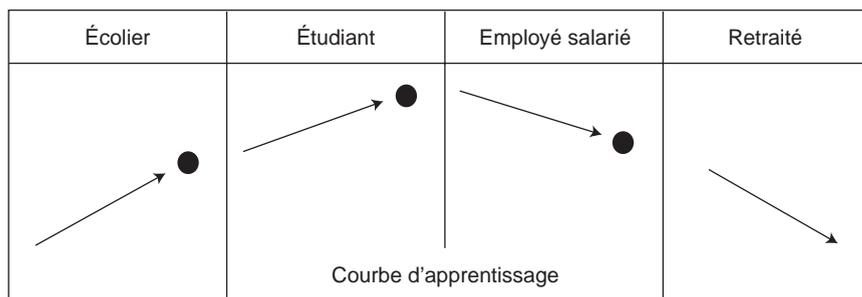


Figure 4 – Le principe de l'apprentissage à l'âge scolaire

Apprendre est la principale affaire des enfants et des jeunes gens pour les lancer dans la vie adulte, la vie de famille et leurs rôles de leaders.

En vertu de ces anciens principes, l'apprentissage était prioritairement l'apanage des enfants et des jeunes adultes. Des études bien menées devaient nous aider à réussir dans la vie en nous donnant les moyens de nous lancer dans une carrière stable, de fonder une famille et de suivre la voie qui était devenue la nôtre, dans l'attente d'une retraite bien méritée, entourés de nos enfants et de nos petits-enfants.

Chacun de nous devait acquérir suffisamment de connaissances pendant ses jeunes années pour fonctionner ensuite grâce à ces acquis jusqu'à la fin de sa vie. Qu'un adulte puisse avoir envie d'apprendre en permanence ou ressentir le besoin de se recycler de manière continue le faisait considérer, pour le moins, comme un original.

► **Quatrième ancien principe, le principe de la constance**

Ce principe est illustré par le schéma de la figure 5.

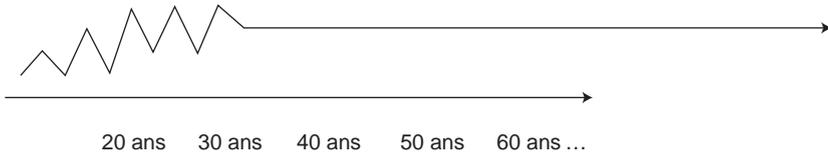


Figure 5 – Le principe de la constance

Si vous travaillez dur, vous atteindrez la constance de la sécurité et du bonheur pour le reste de votre vie.

Ce principe nous invitait à croire que si l'on travaillait dur, notre sécurité serait assurée et que l'on parviendrait à un niveau de vie adéquat qui resterait constant pour le reste de notre vie. On était ainsi récompensé d'avoir suivi le droit chemin, le chemin tout tracé d'avance. Qui plus est, on nous promettait que, arrivé à l'âge de vingt-cinq/trente ans, il se produirait un certain déclic qui ferait que nous nous sentirions et agirions comme un adulte.

Un adulte, dans cette optique, c'était quelqu'un qui avait atteint un seuil de stabilité et de sécurité, quelqu'un qui avait fait les bons choix une fois pour toutes. En fait, les choix qui ont été faits ne s'avéraient pas aussi « bons » que prévus. Très souvent, lorsque nous parvenions au plateau que nous avons imaginé sur le schéma de la figure 4 pour représenter le milieu, le mitan de notre vie, les choses ne se passaient pas du tout comme promis, les directives de notre entourage ne nous permettaient pas l'épanouissement, nos apprentissages anciens se périmaient, notre sécurité n'était, pas davantage que notre progrès, constant. La déception, le doute, l'inquiétude, la perte de confiance et la peur de l'avenir nous guettaient, voire nous submergeaient. Le problème, cependant, ne provenait pas de la manière dont nous avons conduit notre vie jusqu'à là, mais de l'adhésion aux principes anciens qui ne sont plus le reflet de la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui.

Un changement de problématique culturelle : passer des anciens aux nouveaux principes

Les êtres cherchent à se conserver ;
ils débouchent sur le changement.
Serge Moscovici.

À cause des changements rapides récents, l'adhésion à ces anciens principes est devenue problématique. En effet, tout se passe comme si l'échafaudage de structures mentales, intellectuelles, culturelles et normatives, qui a si bien fonctionné pour les générations précédentes, s'était transformé aujourd'hui en un tuteur contraignant, un « appareil orthopédique » qui interdirait tout autre mouvement que ceux pour lesquels il avait été conçu.

Chercher, à notre époque, à vivre selon ces anciens principes, c'est, à coup sûr, prendre un abonnement pour une vie insatisfaisante.

Ce que nous devons apprendre, d'aujourd'hui, ce n'est pas à changer une fois de temps en temps en réaction à notre environnement pour nous y adapter, mais à générer des comportements et des attitudes mentales qui nous permettent de devancer le changement pour devenir des leaders.

Le plus difficile n'est pas de changer, mais de savoir changer. Nous devons cesser d'avoir le comportement d'un bernard-l'ermite qui passe de coquille en coquille, en vivant des crises, pleines de peurs et de risques dues à ses déménagements successifs. À la rigidité de ce type de réponse, au changement qui consiste à subir et à se contenter de voir comment pallier les inconvénients, substituons une attitude mentale de souplesse, de flexibilité, la seule qui permette de suivre, voire de précéder, la rapide cadence de changement de notre époque, ce que nous devons être pour rester leaders du changement, contemporains du futur.

Par nature, en effet, si nous voulons vivre une vie pleine et heureuse et nous préserver de la stagnation, nous devons apprendre à modifier en permanence nos prémisses et à générer de nouveaux principes. Toute stagnation est fatale à notre évolution, et en plus elle représente, un retour illusoire vers l'ancien. La recherche de l'innovation, du progrès, de la conquête, doit prendre le pas sur le conservatisme, la répétition et une recherche vaine de sécurité absolue.

Notre plus grand défi aujourd'hui est de nous engager dans la vie, en acceptant le changement permanent, autant dans notre vie personnelle que professionnelle. Nous devons faire nôtre cette phrase d'Héraclite : « Il n'y a rien de permanent, excepté le changement. » Les quatre nouveaux principes qui suivent forment un nouveau paradigme et nous offrent le moyen de relever ce défi.

Les quatre nouveaux principes qui encouragent la croissance

► Premier nouveau principe, le principe du dedans-dehors

Le schéma suivant illustre ce principe.

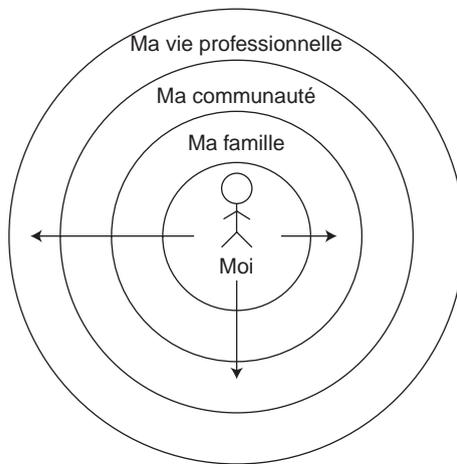


Figure 6 – Le principe du dedans-dehors

Ce principe met en exergue l'importance de notre sentiment identitaire, le sentiment d'être soi. Lorsque la base de notre sécurité provient d'une source interne, nous sommes en mesure de connaître et rester fidèle à nos valeurs qui conduisent à leur tour nos objectifs et sous-tendent notre projet de vie. Pour réussir à notre époque, nous devons avoir un projet de vie qui prenne appui sur nos valeurs fondamentales. Les différentes identités de rôle que nous sommes amenés à exercer dans nos divers domaines de vie sont le reflet de notre moi profond, de notre identité intégrée. Nous devons apprendre à rester fixés sur notre but, à respecter nos valeurs et à faire en sorte de pouvoir le vivre dans nos actes

quotidiens. Gérons notre vie en tenant compte avant tout de ce qui est important pour nous.

Chacun de nous est dépositaire d'une mission. Donnons-nous les moyens de réaliser notre mission et prenons pleinement la responsabilité de son accomplissement.

► **Deuxième nouveau principe, le principe de l'autorenouvellement**

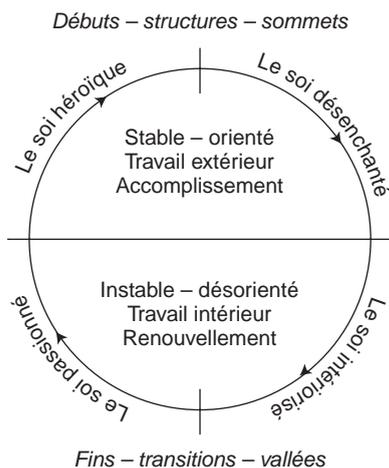


Figure 7 – Le principe de l'autorenouvellement

Nos vies aujourd'hui sont mesurées en cycles et en chapitres et non en accomplissement linéaire. Les concepts de recyclage et de renouvellement représentent le meilleur modèle pour illustrer notre parcours.

Nous pouvons imaginer notre vie comme un livre, organisé avec une suite de chapitres qui se succèdent pour raconter l'histoire. Chaque chapitre comporte un début, un développement et une fin. Cette métaphore nous encourage à mesurer notre vie en petites unités de scénario qui décrivent de manière narrative et claire, qui nous sommes, ce que nous faisons, les objectifs de vie que nous poursuivons et le pourquoi de ces objectifs-là. Lorsqu'un scénario en cours devient insatisfaisant, nous vivons une période de désenchantement et d'instabilité, c'est le signal pour nous d'abandonner ce chapitre pour nous préparer à en commencer un autre. Nous appelons cela une transition. À ce stade, soit nous aménageons le scénario existant pour le rendre à nouveau agréable, soit nous en choisissons un autre. Tel est le principe

de l'autorenouvellement, il décrit la manière dont la vie s'organise en cycles de changement et de transformations perpétuelles.

Chaque fois que nous vivons la fin d'un scénario ancien, comme à chaque fois que nous vivons le début d'un nouveau scénario nous nous donnons des occasions de changement. La vie est cyclique : chaque cycle est un voyage qui nous offre une possibilité de développement, d'épanouissement et de progrès.

► **Troisième nouveau principe, le principe de l'apprentissage à l'âge adulte**

Ce principe est illustré par le schéma suivant.

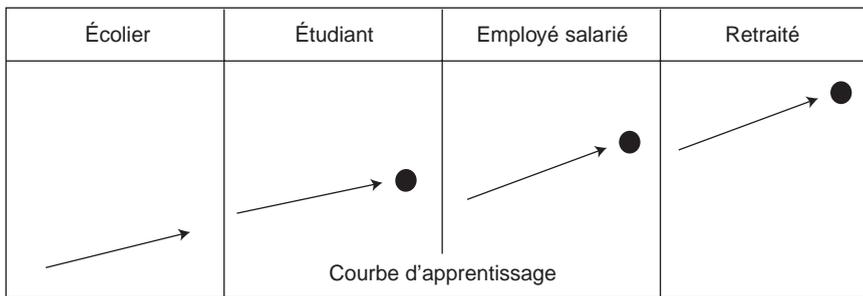


Figure 8 – Le principe de l'apprentissage à l'âge adulte

Vous n'apprenez pas tout ce que vous avez besoin d'apprendre une fois pour toutes. Appuyez-vous sur votre sentiment d'identité pour apprendre à apprendre et aussi à désapprendre... et apprendre à nouveau.

Ce principe nous fournit un bon moyen pour nous tenir éveillés pendant toutes nos années adultes. Quand nous nous engageons de manière permanente à apprendre, à apprendre à apprendre et aussi à désapprendre, nous restons ouverts et disponibles au monde et aux personnes qui nous entourent. Disposer à tout moment de connaissances et d'informations nouvelles, nous permet de comprendre comment le monde change et d'acquérir des moyens pour intégrer ces changements.

Cependant, nous devons rester conscients que nous recevons quotidiennement une masse d'informations démesurées par rapport à ce que nous sommes capables de traiter. Un seul exemplaire du *Monde* contient plus d'informations que ne pouvait en obtenir en un an un homme cultivé du siècle dernier. Le projet de tout lire et de tout savoir

est illusoire et vain. Un nouveau Pic de la Mirandole¹ mourrait asphyxié sous le poids des vingt millions de mots, d'informations techniques imprimés chaque jour sur divers supports (des revues, des livres, des disquettes, des CD-Rom, etc.).

Nous devons apprendre à filtrer les informations qui sont importantes pour nous et traiter en priorité celles qui enrichissent nos identités de rôle.

Lorsque nous vivons pleinement ce principe de l'apprentissage permanent, nous élargissons le champ de notre conscience, en gardant le sentiment d'être impliqué dans ce qui se passe à travers le monde. Nous restons intéressants car intéressé par ce qui se passe autour de nous, conscient et responsable de notre destin.

► Quatrième nouveau principe, le principe du changement perpétuel

Le schéma suivant illustre ce principe.

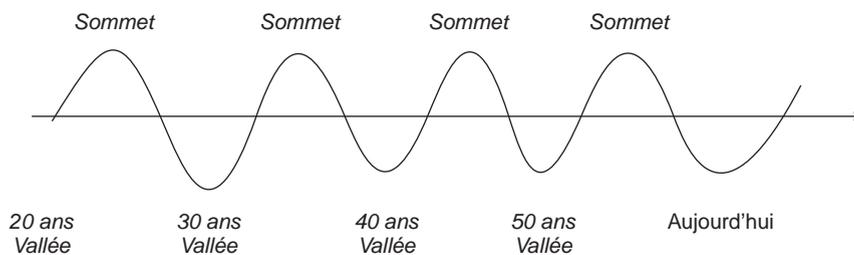


Figure 9 – Le principe du changement perpétuel

Le changement est devenu la norme et non l'exception. Il n'y a plus de place pour la constance ; celle-ci a été remplacée par le changement continu qui durera tout au long de notre vie.

Se fixer un but, formuler des objectifs, choisir une destination est, certes, important, mais l'action, la conduite du voyage est plus important que la destination elle-même. Tout point d'arrivée n'est que provisoire. Notre vie est une aventure, un voyage à travers le temps, il n'y a ni points d'arrivée, ni fin durable. Il n'existe pas de port où l'on puisse vivre un bonheur cristallisé et définitif.

1. Jean Pic de la Mirandole (1463–1494), savant italien qui se distingua à son époque par l'étendue de ses connaissances.

Dans ce monde de changement perpétuel, dans lequel il n'y a pas d'amarres qui durent, notre but principal doit être d'apprendre à nous amarrer le temps d'une pause, de savourer une phase plateau et de savoir reprendre le large vers une nouvelle destination, en poursuivant un nouveau but et de nouveaux objectifs le moment venu. Savoir clore et ouvrir des chapitres de notre vie, saisir chaque jour l'occasion de grandir, d'évoluer, de découvrir et d'apprendre, telle est l'invitation de ces quatre nouveaux principes qui servent de véritables guides sur lesquels nous pouvons compter pour nous donner de la puissance et vivre pleinement notre vie adulte.

Nous vous invitons à lire et à réfléchir maintenant sur les douze règles qui suivent et qui constituent les bases philosophiques de notre modèle de coaching. Ces douze règles représentent un complément indispensable à la première carte du « modèle D », les anciens et les nouveaux principes de vie.

Douze nouvelles règles pour vivre le monde d'aujourd'hui

1. Personne ne vous doit rien : ni le gouvernement, ni le système, ni votre employeur, ni votre conjoint, ni vos parents, ni vos enfants. Vous devez inventer votre propre futur en étant un bon gestionnaire de votre présent et un entrepreneur hardi de votre avenir.
2. Le chaos général est la principale force motrice dans votre vie. Nous sommes tous en apprentissage pour une nouvelle ère de toute l'humanité. Que vous l'aimiez ou que vous le détestiez, ne geignez pas. Profitez de ce que le mouvement incessant rend possible.
3. La sécurité totale, les garanties n'existent pas, inutile d'en attendre. En revanche, vous aurez constamment l'occasion de réarranger vos priorités et la direction de votre vie.
4. Votre vie est une aventure, un voyage à travers le temps. Il n'y a ni point d'arrivée, ni fin durable. Profitez-en ! Vous êtes constamment en mouvement.
5. Vous vivez dans un bateau sur une rivière, voguant sur l'eau claire des scènes familières d'hier et vers les profondeurs inconnues de demain. Apprenez à dire bonjour et au revoir avec grâce et style.
6. Sachez vous recycler à travers beaucoup de débuts et de fins. Il n'y a pas d'amarres qui durent, seulement l'art de dérouler et réenrouler les fils de votre vie.

7. Il y a deux choses requises pour entreprendre ce voyage à travers votre vie : un corps sain et un plan financier prospère. Faites travailler ces deux éléments pour vous.
8. La meilleure façon de guider votre vie à travers son changement perpétuel est de suivre vos valeurs et votre vision de l'avenir. Comme un gouvernail, vos valeurs vous garderont dans le chemin préféré de votre intégrité. Comme une voile, votre vision vous fera faire escale dans vos attentes légitimes.
9. Votre meilleur futur arrive quand vous avez le courage d'être : saisissez, formez-vous, risquez, osez, faites le saut. Étreignez l'inconnu à venir. Vivez à l'extrême de vos possibilités et non au maximum de votre sécurité.
10. Comment conduire le voyage ? Soyez déterminé quand vous êtes en mouvement. Engagez-vous et soyez flexible. Soyez actif et non passif. Chevauchez les vagues. Pliez sous le vent.
11. Chacun sur terre est lié à la même destinée. Nous partageons le même air, la même eau, la même nourriture et les mêmes capacités à tout détruire. Nous sommes aux mains les uns des autres : un pour tous et tous pour un.
12. Apprenez à grandir plus et mieux. Passez maître en tant que généraliste humain : un modèle de personne entière et intègre, soucieuse d'autrui et pleine de sagesse. Laissez un testament qui soit différent de celui que vous avez reçu et modifiez ces règles quand vous en trouverez de meilleures.

Le cycle de changement (carte n° 2)

Nous pouvons être l'auteur du prochain chapitre de notre vie. En effet, notre vie est constamment en changement ; nous sommes toujours en train de nous renouveler.

Notre ligne de vie est constituée de hauts et de bas, de sommets et de vallées. Mais notre existence traverse aussi des cycles de changement. Chaque chapitre de notre vie passe par une phase de lancement suivie d'une phase plateau, puis à un déclin et à une remise en question avant de repartir vers de nouvelles expériences et de nouvelles conquêtes.

Il y a quatre phases dans le cycle de changement :

Phase 1 : Alignement ou : « Foncez » ;

Phase 2 : Désynchronisation ou : « Coincé dans le marasme » ;

Phase 3 : Désengagement ou : « Le cocooning » ;

Phase 4 : Réintégration ou : « Expérimentez à nouveau ».

Les quatre phases du cycle de changement se décomposent elles-mêmes en dix étapes :

Étape 1 : Rêve et plan ;

Étape 2 : Lancement ;

Étape 3 : Phase plateau ;

Étape 4 : Gérer le marasme ;

Étape 5 : Classer les choses ;

Étape 6 : La fin ou dire adieu ;

Étape 7 : Transition de type 1 ;

Étape 8 : Cocooning ;

Étape 9 : Renouveau de soi ;

Étape 10 : Expérimentation.

À la suite de l'étape 6, « dire adieu », deux chemins sont possibles : ou bien nous faisons une transition de type 1 et passons par l'étape 7 pour rejoindre l'étape 1 : rêver et planifier pour nous lancer de nouveau, ou bien nous engageons une transition de type 2 et prenons le chemin du « cocooning » suivi du renouveau de soi et de l'expérimentation avant de boucler la boucle en passant de nouveau dans l'étape 1 avec un nouveau rêve qui engendrera un nouveau plan et donnera lieu à un nouveau lancement.

Tous les systèmes vivants passent par des cycles d'évolution et de changement. La carte du cycle de changement, comme toutes les autres cartes du « modèle D », s'applique autant aux individus qu'aux équipes, et aux organisations.

Un cycle de changement se partage en quatre phases principales. Chacune d'elle a ses caractéristiques propres. Un cycle de changement représente une structure. En ayant connaissance de cette structure, en sachant nous positionner par rapport à celle-ci, nous sommes en mesure de faire les meilleurs choix pour guider notre vie, quels que

soient la phase dans laquelle nous nous trouvons et le type de changement qui se prépare.

Les quatre phases du cycle de changement

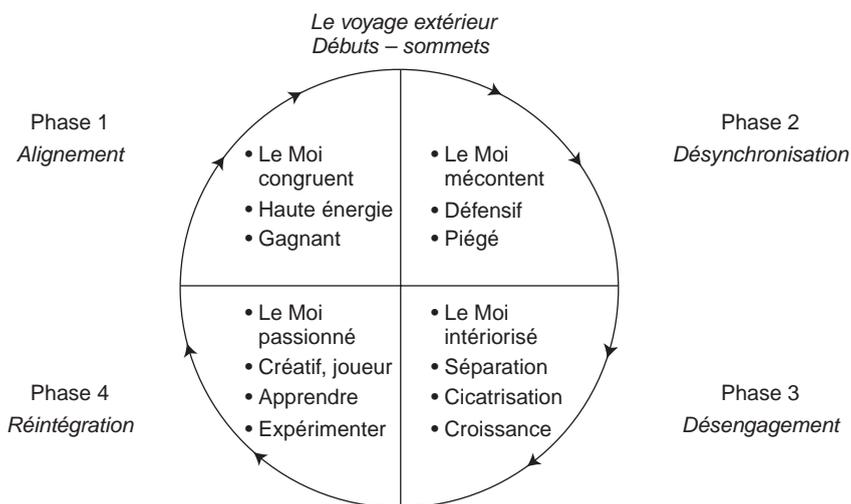


Figure 10 – Les quatre phases du cycle de changement

► Phase 1 : Alignement ou « foncez »

C'est la phase la plus active d'un chapitre de vie. Quand nous réalisons notre rêve, nous sommes en confiance, participatifs, conduits par des valeurs gagnantes. En réalisant notre rêve, nous arrivons à une phase plateau, c'est le moment où nous savourons la réussite et le bien-être.

Nous nous sentons en harmonie, optimistes et déterminés. Bien sûr c'est la phase dans laquelle 99,99 % d'entre nous préfèrent se trouver pour passer toute notre vie, celle qui est censée durer éternellement, du moins d'après les anciens principes. Mais ce n'est jamais ainsi que les choses se passent.

Tôt ou tard, ça se gâte, comme si le sel avait perdu de son goût. Nous nous sentons désynchronisés, nous commençons à manquer d'énergie. Le rêve est en train de se transformer en cauchemar. Nous amorçons la phase 2.

► **Phase 2 : Désynchronisation ou « coincé dans le marasme »**

C'est une phase creuse, basse, nous avons le sentiment d'être piégés, coincés. Notre vie est devenue routinière, sans saveur. Nous sommes démotivés, négatifs. Nous nous sentons coincés dans les domaines et les activités qui étaient censés nous combler, auxquels nous avions cru.

Nous essayons de résister au changement, parce que nous ne voyons pas ce que nous pourrions faire pour que les choses s'améliorent. Malheureusement, nous avons tendance à rester trop longtemps dans cette phase 2, parce que nous nous sentons victimes de forces qui nous dépassent et nous paralysent.

En vérité, nous ne sommes véritablement ni coincés ni piégés. Nous avons deux choix. Deux voies s'ouvrent à nous : soit nous faisons une transition de type 1, c'est-à-dire nous améliorons notre scénario actuel, nous réaménageons le chapitre de vie que nous vivons actuellement, soit nous faisons une transition de type 2 en abandonnant ce chapitre-ci pour nous ouvrir vers un chapitre totalement nouveau.

► **La phase intermédiaire : la transition de type 1**

Dans la grande majorité des cas, lorsque nous sommes fatigués de nous plaindre, de nous attrister sur notre pauvre sort, quand nous en avons assez du marasme, nous essayons de réparer les choses pour les remettre en état.

Pour cela, nous cherchons à faire ce qui, pensons-nous, va nous permettre de régler la situation actuelle et nous redonner le niveau de confort de la phase 1. Cela est, somme toute, légitime. Car, puisque nous avons tellement investi d'énergie pour créer et réaliser ce chapitre de vie, pourquoi ne pas tenter de le restaurer ? Pour cela, nous trions, nous distinguons ce qui est, à nos yeux, positif de ce que nous estimons négatif ; nous renforçons les identités de rôle qui nous apportent de la joie et minimisons, et même quand cela est possible abandonnons, les rôles si fortement consommateurs d'énergie qu'ils ne nous apportent que des désagréments. Nous pouvons, dans le même état d'esprit, changer de job, d'entreprise, déménager pour aller vivre en province, ou au contraire, pour monter à Paris ou aller dans une autre grande ville. Une transition de type 1 peut même nous amener à divorcer. Bien que ces changements soient, pour la plupart d'entre nous, considérés comme importants, tant que nous n'avons pas changé de principes, de prémisses,

tant que nous n'avons pas changé de valeurs, il ne s'agit que d'une chirurgie mineure, d'un changement de type 1, pour évoquer la typologie de changement de l'école de Palo Alto¹. Nous sommes toujours dans le même chapitre de vie.

En revanche, si nous en sommes à notre deuxième ou troisième mini-transition et qu'au bout de quelques mois nous avons de nouveau l'impression de revivre le marasme, alors une transition de type 1 ne suffira pas. Nous devons envisager une transition de type 2 et passer à la phase 3.

► Phase 3 : Désengagement ou « le cocooning »

En entrant dans cette phase, nous nous détachons du précédent chapitre de vie qui ne fonctionnait plus. La phase cocooning est une phase pendant laquelle nous prenons du temps pour nous ; c'est le moment où nous entrons en contact avec nos émotions et nos sentiments les plus profonds.

C'est une sorte de repli sur nous-mêmes qui nous permet de guérir, de réfléchir et de trouver de nouvelles directions pour le prochain chapitre de notre vie. Cette phase commence lorsque nous disons adieu à notre ancien chapitre de vie. Lorsque nous sommes dans le cocooning, nous reconsidérons notre vie, nous réfléchissons, nous entamons beaucoup de discussions avec nous-mêmes, qui nous aident à contacter nos vraies valeurs et nos sentiments authentiques. Certains d'entre nous peuvent se sentir très mal au début de cette phase, surtout ceux qui ont toujours été très actifs. Notre entourage nous encourage rarement à vivre positivement cette phase ; au contraire, il peut avoir tendance à nous pousser pour nous encourager à en sortir le plus vite possible.

Toutefois, nous n'avons pas besoin de nous arrêter de vivre lorsque nous cocoonons, même si nous avons moins d'énergie pour exercer nos différents rôles. Ce dont nous avons besoin, c'est d'un maximum de temps pour nous, de périodes de calme, de solitude et de retrait. En nous accordant cela, nous apprenons à prendre soin de nous, à refaire connaissance avec nous-mêmes. Au bout de quelque temps, nous nous

1. Les chercheurs de l'école de Palo Alto évoquent deux types de changement dans leurs travaux. Le premier, le changement de type 1, intervient au sein d'un système donné sans que celui-ci en soit changé ; le second, le changement de type 2, a un impact plus étendu. Il affecte le système tout entier, lorsqu'il se produit et le transforme à jamais.

sentons nourris, régénérés et à nouveau en accord avec nous-mêmes. De la même manière que l'acte d'élaguer un arbre lui permet de devenir plus robuste, la phase de cocooning nous permet de dire au revoir, de dire adieu à tout ce qui nous encombrait, de faire le deuil de l'ancien chapitre. Nous sortons de cette phase en nous sentant régénérés, enrichis de la découverte de la partie de nous-mêmes que nous avions négligée ou ignorée. Vivre pleinement la phase cocooning, c'est nous offrir un magnifique cadeau ; c'est générer de nouvelles forces et construire un nouveau scénario pour un nouveau chapitre de vie enrichi de nouvelles dimensions.

► **Phase 4 : Réintégration ou « expérimentez à nouveau »**

Dans cette période d'expérimentation, nous avons le sentiment de renaître à la vie avec l'envie de faire plein de choses, ce qui se traduit par le fait de commencer une nouvelle formation, de créer de nouveaux réseaux, de nous faire de nouveaux amis.

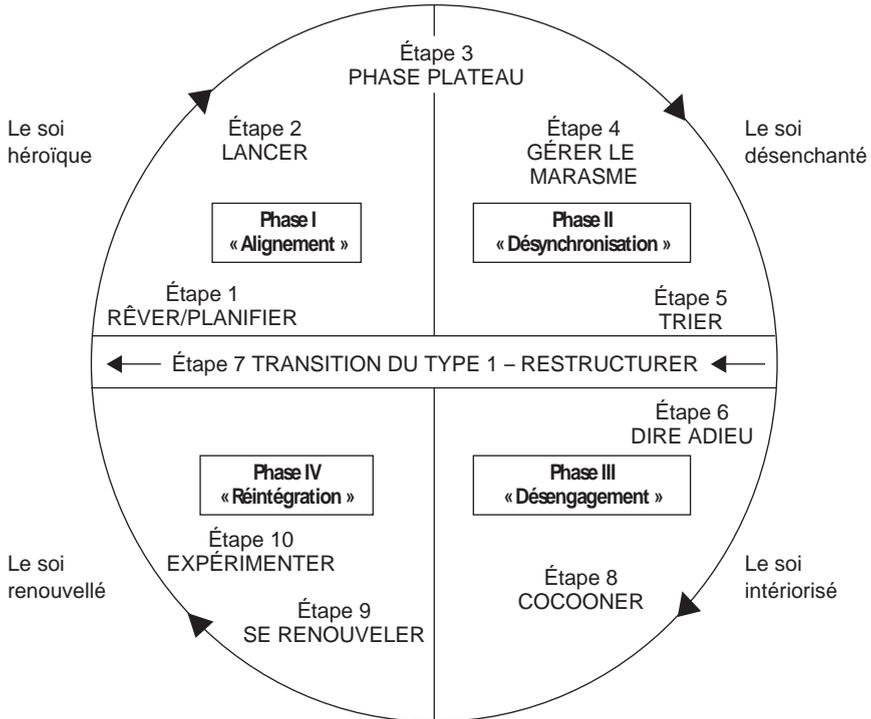
Dans cette phase 4, nous nous sentons optimistes, confiants, créatifs. C'est un peu comme si nous ressortions à nouveau de l'adolescence, comme si nous étions en train de nous préparer à vivre le reste de notre vie. Nous avons hâte d'explorer de nouvelles compétences, de nouvelles manières de réagir au monde et aux événements qui se préparent. Nous avons surtout envie d'essayer, d'explorer, de découvrir, avant de prendre la décision de nous engager dans quelque chose de plus définitif. Nous avons besoin de ce temps pour trouver notre chemin. À ce stade, nous sommes en train de programmer le prochain chapitre de notre vie et de nous en réjouir, tout en disant définitivement adieu au chapitre précédent. Nous regrettons un peu d'abandonner le confort du cocon et nous appréhendons de quitter la liberté de la phase 4 pour les responsabilités de la phase 1, pour l'engagement dans un nouveau projet de vie, mais la vie a repris son cours et nous avançons vers de nouveaux rêves qui seront concrétisés par de nouveaux plans et un nouveau lancement de projet.

► **Les quatre saisons de la vie**

Tous les systèmes vivants passent par ces quatre phases de changement. Tout système vivant évolue par cycle plus ou moins discontinu. Comme toutes les autres cartes du modèle, cette carte s'applique autant aux individus qu'aux équipes et aux organisations.

La carte du cycle de changement est une aide précieuse pour nous accompagner dans nos transitions, grandes ou petites, pour nous indiquer où nous en sommes dans le cycle et nous aider par rapport à notre recherche concernant ce qui sera la prochaine étape de notre vie. Ce cycle se répète naturellement à plusieurs reprises pendant la vie entière.

Un chapitre de votre vie : engagés dans un accomplissement extérieur, avec le risque d'un appauvrissement intérieur, vos buts et vos valeurs personnels peuvent se trouver piégés.



Une transition : pris dans une reconstruction interne, vous vous orientez vers les options futures.

Figure 11 – Le cycle de changement

La formule magique : maintenez ; relâchez ; entreprenez ; bougez

► **Maintenez**

Maintenez ce qui est valable pour vous, ce qui vous aide à grandir et à assumer avec plénitude vos différentes identités de rôle. Ne rejetez pas

tout en bloc, chaque expérience de vie nous apporte des choses positives, sachez conserver intacts ces bons moments, ils seront une aide précieuse pour votre vie à venir.

► **Relâchez**

Lâchez, abandonnez ce qui ne fonctionne plus, ce qui consomme du temps et de l'énergie sans aucun « retour sur investissement ». Peut-être s'agit-il de choses matérielles, ou de vieux rôles périmés, ou encore de vieilles habitudes. Sachez vous alléger pour ce nouveau voyage.

► **Entrenez**

Formez-vous, acquérez de nouvelles capacités, de nouvelles attitudes, expérimentez de nouveaux rôles. Gérez différemment votre temps. Vivez le monde comme une vaste université qui tient à votre disposition toutes les ressources dont vous avez besoin pour planifier, écrire et vivre votre prochain chapitre de vie.

► **Bougez**

Bouger, c'est le résultat naturel lorsque vous maintenez, relâchez, entreprenez au bon moment et au bon endroit. De nouveaux chemins s'ouvrent à vous qui ne demandent qu'à être explorés. Rêvez votre vie et vivez votre rêve.

Les valeurs fondamentales (carte n° 3)

Qu'est-ce qui vous fait courir ? Vos valeurs fondamentales. Elles représentent ce qui donne sens à votre vie. Elles vous donnent la conviction profonde qu'un mode de conduite est supérieur à un autre pour mener votre vie, pour atteindre vos objectifs.

En vivant en accord avec nos valeurs au cours de votre vie, nous nous rendons compte que ce qui était important pour nous à vingt ans ne l'est plus forcément à quarante ou à cinquante ans. Ainsi, chaque chapitre de notre vie est guidé par quelques valeurs dominantes qui constituent à la fois une carte et une boussole.

Pour vivre en harmonie le prochain chapitre de votre vie, pour le réussir, il importe de devenir pleinement conscients de vos valeurs prioritaires.

Dans le modèle de coaching du Dôjô, six valeurs fondamentales ont été retenues :

1. le pouvoir personnel : s'approprier ;
2. l'accomplissement : se prouver ;
3. l'intimité : partager ;
4. le jeu et la créativité : s'exprimer ;
5. la recherche de sens : s'intégrer ;
6. la compassion et la contribution : se donner.

La première carte de ce modèle vous encourage à vérifier les principes de vie à partir desquels vous agissez. La carte des cycles de changement vous permet de vous situer afin de savoir qu'elle sera, pour vous, la prochaine étape.

La carte n° 3 vous permet de savoir ce qui vous motive, ce qui vous anime, de mettre au jour vos valeurs fondamentales actuelles.

Ce que nous voulons à quarante ans est rarement identique à ce que nous souhaitons à vingt ans, et, d'une manière générale, c'est aussi le cas pour ce qui nous motive. Plus tard, à soixante ans, ou à quatre-vingt-dix ans nous aurons d'autres passions, d'autres buts et le sens que nous aurons de notre mission sera très différent. Bien que toutes nos valeurs restent importantes, leurs priorités, leur hiérarchie changent tout au long de notre vie.

Grâce aux personnes que nous avons suivies en coaching, nous avons pu observer que les six valeurs fondamentales étaient systématiquement présentes chez chacune d'elles, mais pas de la même manière.

Ces six valeurs fondamentales sont en concordance les unes avec les autres. Chacune d'elles est plus ou moins porteuse d'énergie à un moment donné et nous pousse à nous engager de manière plus ou moins forte dans une direction de vie.

L'importance de ces valeurs, ainsi que nos motivations et nos moyens pour les satisfaire changent tout au long de notre vie. Nous allons naturellement passer de la nécessité de satisfaire des valeurs qui nous sont familières à celle de satisfaire des valeurs qui nous sont moins habituelles, mais qui deviennent à leur tour dominantes et, de ce fait, nous motivent et nous poussent dans la vie.

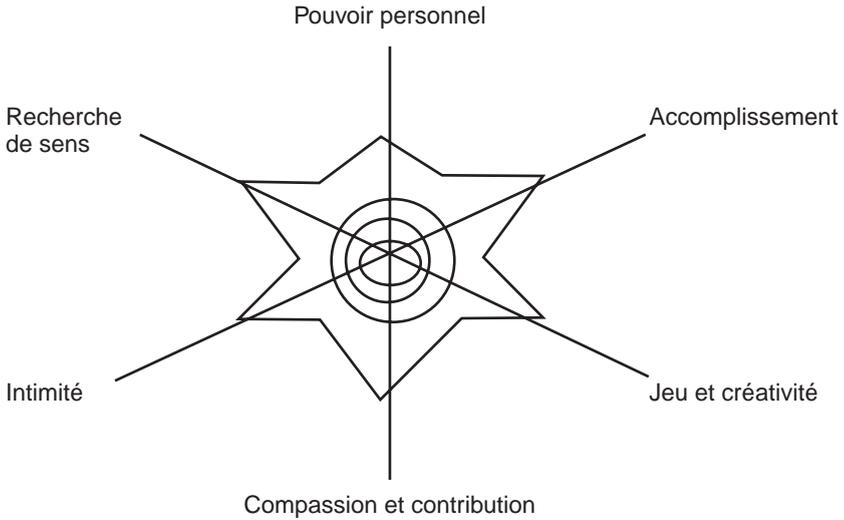


Figure 12 – Les six valeurs fondamentales

Nos valeurs nous indiquent pourquoi nous avons choisi la route que nous avons prise, pourquoi nous avons entrepris ce voyage. Elles constituent à la fois une carte et une boussole. Chacune des valeurs est liée à un chapitre de notre vie. Chaque chapitre est également dominé, à des degrés différents par trois valeurs majeures. Il est essentiel de connaître les trois valeurs dominantes à chaque moment de notre vie pour comprendre et apprécier nos motivations.

Le pouvoir personnel

Le pouvoir personnel est synonyme d'affirmation de soi. Cette valeur nous invite à la réalisation de nous-mêmes et au désir d'occuper notre place dans le monde, d'avoir notre place au soleil. Quand nous expérimentons cette valeur, nous avons envie d'être efficaces, nous avons beaucoup d'énergie, nous nous fixons des objectifs que nous réalisons.

Nous prenons notre place dans notre environnement professionnel et interagissons avec les autres depuis la place qui nous revient, d'après nous, de droit. L'estime de soi, le leadership, la coopération sont également importants dans notre vision des choses.

L'accomplissement

La deuxième valeur, l'accomplissement, correspond à notre désir de réussite. Motivés par cette valeur, nous voulons réaliser nos objectifs et reconnaissons le rôle que jouent les autres dans la réalisation de nos projets.

Animés par cette valeur, nous souhaitons établir des buts et les atteindre en étant reconnus pour notre participation.

L'intimité

Quand cette valeur est dominante, nous sommes orientés vers les autres, et la relation que nous entretenons avec eux. Être intime dans tous les types de relations que nous avons : en tant qu'ami, parent, collègue, conjoint, voilà l'essentiel.

Bien entendu, il y a autant de façons d'être intime que de personnes au monde, mais, en réponse à cette valeur, ce que chacun souhaite créer c'est une manière adéquate d'être avec les autres pour être plus proche, plus authentique, plus personnel.

Notre but est de prendre et de donner du plaisir dans la relation à l'autre.

Le jeu et la créativité

Le jeu est une occupation qui n'a d'autre but, en soi, que celui de jouer. L'activité, elle, tend vers un but précis, mais dans l'expression de la valeur de jeu et de créativité, nous sommes heureux de tout ce que nous faisons qui soit créatif et innovant.

Notre action ne vise pas l'atteinte d'un objectif précis, en termes de résultat ; nous sommes à la recherche du plaisir procuré par le fait de poser un acte créatif en tant que tel.

Lorsque nous sommes mus par cette valeur, nous ne faisons pas la distinction entre travailler et jouer, entre la formation et la récréation. Nous poursuivons tout simplement notre désir de créer et de nous amuser en prenant plaisir à ce que nous faisons, peu importe le résultat.

La recherche de sens

Cette valeur renvoie à de l'introspection, à la spiritualité aussi bien au sens laïque que religieux, au sens que nous recherchons à attribuer à la vie. En phase avec cette valeur, nous nous posons des questions telles que : qu'est-ce que j'ai à faire dans le monde ? que signifie ma présence ici ?

Nous avons alors l'expérience de faire partie d'un ensemble plus vaste que nous, en nous sentant reliés au monde, nous recherchons le chemin juste. Notre recherche est orientée vers la sagesse et non la connaissance.

La compassion et la contribution

La valeur de compassion et de contribution correspond à une volonté de construire un monde meilleur, d'avoir une influence sur les systèmes qui nous environnent pour les améliorer. Cette valeur nous invite à devenir une personne entière, intègre, soucieuse d'autrui et pleine de sagesse.

Nos valeurs agissent comme une boussole qui guide notre voyage au cours des étapes de notre vie. Nos valeurs nous indiquent ce qui compte le plus pour nous. Elles nous aident à répondre à la question : Pourquoi est-ce que je fais ce que je suis en train de faire ? Elles donnent ainsi du sens à notre vie.

Les domaines de vie (carte n° 4)

Il existe cinq domaines dans notre vie :

1. le domaine personnel,
2. le domaine du couple,
3. le domaine de la famille,
4. le domaine professionnel,
5. le domaine social.

Ces domaines s'imbriquent pour former un tout cohérent, un système constitué des sous-systèmes à l'intérieur desquels nous endossons différentes identités de rôle. Qu'il s'agisse des rôles de père, de

mère, d'époux ou d'épouse, de manager, de vendeur, etc. nous les jouons auprès des personnes qui nous entourent en rapport avec des fonctions que nous avons accepté de prendre.

Comme tout organisme vivant, le système complexe que représentent les domaines de vie doit lui-même transiger avec un environnement changeant, afin d'assurer sa survie, sa croissance et son épanouissement.

De cette façon, la carte des domaines de vie nous fournit l'occasion de distinguer les domaines que nous voulons minimiser ou développer, de mettre en relief les identités de rôle essentielles, satisfaisantes ou insatisfaisantes que nous préférons ou que nous ferions mieux d'abandonner, ainsi que, au sein de chaque domaine, les valeurs qui nous motivent, qui sont d'actualité ou qui nous entravent et se trouvent périmées.

Utilisée ainsi, la carte des domaines de vie a pour but de nous aider à parvenir à un équilibre, à une vie harmonieuse, efficace et heureuse, car il est possible de bien gérer nos domaines de vie pour lever les obstacles, internes et externes, qui nous empêchent de vivre pleinement.

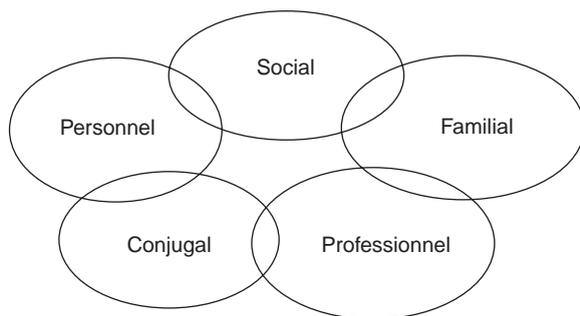


Figure 13 – Les cinq domaines de vie

Le domaine personnel

Le domaine personnel est le domaine de vie qui représente la base de notre vie, les « fondations » sur lesquelles nous organisons et gérons les quatre autres domaines de vie. Nous avons besoin d'être notre meilleur ami, notre source principale d'affirmation, notre meilleur critique.

Il importe que nous apprenions à investir du temps qualitatif dans ce domaine de vie, pour nous permettre d'enrichir les autres domaines.

En investissant ce domaine, nous apprendrons à prendre soin de notre santé, à disposer d'un temps et d'un espace personnel, à gérer nos priorités et à être un bon parent nourricier et un bon compagnon pour nous-mêmes.

Le domaine du couple

Sur le plan pratique, personne n'a suivi une formation avancée sur « comment vivre en couple », pourtant voilà un domaine de vie qui a une influence considérable sur les autres domaines.

C'est celui dans lequel nous pouvons satisfaire le plus évidemment et le plus facilement nos besoins d'intimité. En apprenant à être un bon amant, un ami fidèle, un confident fiable, nous apprenons à être un soutien pour nous-mêmes et pour l'autre.

Le domaine de la famille

Le domaine de la famille représente un autre domaine complexe et varié. Être parent est un rôle très exigeant qui demande beaucoup sur le plan de la disponibilité, de l'autorité, de l'écoute et de la patience. En même temps, c'est un rôle qui évolue très rapidement. Chacun sait que l'on ne s'occupe pas de la même façon d'un jeune enfant et d'un adolescent ; nous sommes constamment amenés à réviser nos principes et nos attentes.

En vieillissant, ce rôle s'élargit pour inclure celui de grand-parent, souvent en même temps que nous sommes conduits à prendre soin de nos propres parents vieillissants. En plus de notre famille nucléaire, il est également important de garder des liens de qualité avec notre famille élargie composée de nos frères, nos sœurs, nos oncles et tantes, nos cousins... ainsi que les membres de notre belle-famille.

Le domaine professionnel

La grande majorité des adultes passe plus de temps dans ce domaine de vie que dans tout autre domaine. Pour cette raison, il est d'autant plus important de réfléchir à nos rôles professionnels et de faire le point sur nos compétences dans les différents rôles que nous sommes amenés à

jouer. Nous travaillons pour diverses raisons, et celles-ci évoluent et changent au fil du temps.

Nous travaillons, bien sûr, pour gagner de l'argent et subvenir à nos besoins et à ceux de notre famille, mais ce n'est pas l'unique raison pour laquelle nous avons une activité professionnelle ; beaucoup d'autres objectifs y sont liés : faire carrière, nous élever dans l'échelle hiérarchique, avoir des contacts sociaux, relever des défis, être leader du changement dans notre entreprise, préparer notre retraite ou tout simplement satisfaire notre valeur de jeu et créativité en sont des exemples.

Pour quelles raisons exerçons-nous nos différents rôles professionnels ? Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? En quoi ces rôles permettent-ils de satisfaire nos valeurs fondamentales ? Ces questions méritent que nous nous les posions en permanence.

Le domaine social

Ce domaine reflète le développement de nos activités au niveau social et représente également une invitation à élargir celles-ci. La communauté dans laquelle nous vivons contribue à maintenir l'équilibre dans tous les autres domaines de vie. En tant qu'adulte, il nous appartient de participer et de contribuer au maintien de cet équilibre en prenant une part active dans les différentes instances communautaires.

Que ce soit en étant membre d'associations, en soutenant financièrement certaines causes, en militant ou en jouant un rôle actif dans la vie politique, nous faisons ainsi partie de ceux qui font la différence.

Vivre le changement est une action tout autant sociale que personnelle

Trop souvent nous croyons que nous pouvons changer notre vie, sans prendre en compte l'ensemble de ces cinq domaines. En fait, le changement recherché est beaucoup plus un équilibre entre l'ensemble de nos domaines de vie, que quoi que ce soit d'autre. Nous pouvons diminuer ou augmenter notre investissement dans n'importe quel domaine de façon graduelle. Mais tout changement, tout investissement dans un domaine quelconque va exiger que nous modifions un ou plusieurs autres domaines.

Les adultes heureux et épanouis savent répartir le temps entre leurs différents domaines de vie pour y trouver un équilibre satisfaisant et font la distinction entre le temps quantitatif et le temps qualitatif.

**Trois options de sagesse pour vivre pleinement
les cinq domaines de vie**

1. Recherchez l'accomplissement personnel au sein de chacun des cinq domaines.
2. Minimisez votre engagement dans les domaines où vous vous sentez à l'étroit, inutile, sans espoir ni pouvoir.
3. Créer un juste équilibre entre vos désirs personnels et vos opportunités et obligations sociales et professionnelles.

Les âges de la vie (carte n° 5)

L'existence des stades de développement chez l'enfant est une notion acceptée depuis longtemps. De multiples ouvrages balisent le parcours pour permettre aux parents de constater si le développement se fait harmonieusement ou non. Des travaux sur le développement des adolescents publiés plus récemment soulignent que cet âge-là ne représente pas simplement une sorte d'enfance prolongée mais bel et bien une nouvelle ère, un nouveau stade dans la vie de l'individu.

Et les adultes alors ? Tout se passe – ou se passait – comme si entre vingt et quatre-vingts ans, il n'y avait rien de nouveau sous le soleil. Heureusement, des travaux très récents démontrent que l'âge adulte n'est pas homogène : de bonnes nouvelles et de bonnes surprises nous attendent.

Nous le savions déjà empiriquement qu'à quarante ans nous n'étions pas la même personne qu'à trente ans et encore moins qu'à vingt, mais quel soulagement de trouver nos hypothèses validées, de déceler des explications à notre vécu et de cette façon, commencer à découvrir des réponses à nos interrogations. Il appartient au coach de vérifier si son client est à l'heure pour sa crise, afin de l'aider à profiter de l'âge qu'il a et à se préparer l'âge qu'il aura, car chaque décennie nous propose des

centres d'intérêt spécifiques et des tâches à accomplir pour faciliter notre développement en tant qu'adulte.

- La vingtaine (20-30 ans) : bienvenue au monde adulte ;
- La trentaine (30-40 ans) : y arriver ou la décennie de la dernière chance ;
- La transition du milieu de la vie (40-50 ans) : devenir responsable, le renouveau ou la résignation ;
- La transition de la cinquantaine (50-60) : la qualité de la vie ;
- La soixantaine (60-70 ans) : retraite, recommencement, un nouveau départ ;
- La transition vers les âges avancés (70-80 ans) : la sagesse, le mentoring, vivre pleinement les bienfaits de la vie ;
- Les dernières décennies (80 ans et plus) : rester engagé, vivre jusqu'à la fin ;
- La transition finale : la mort.

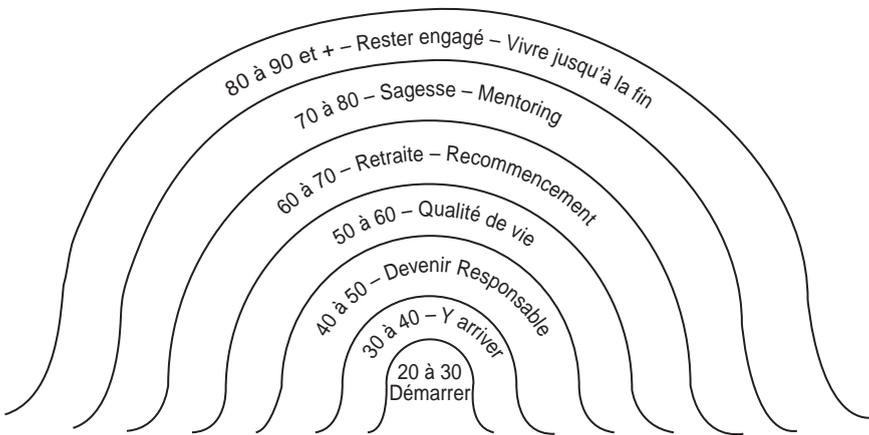


Figure 14 – Les âges de la vie,
le chemin d'évolution entre 20 et 90 ans

*La vingtaine (20-30 ans) : bienvenue au monde adulte
ou Good Luck Mister Gorski !¹*

À vingt ans, c'est le moment où nous devenons adultes, où, en tout cas, nous quittons l'adolescence. Les jeunes adultes n'en ont pas toujours

1. Paroles prononcées par l'astronaute américain Neil Armstrong, en arrivant sur la lune.

conscience, mais quand on a vingt ans, on vit les attentes de sa famille et cela de deux façons classiques : ou bien nous nous adaptons ou bien, au contraire, nous nous rebellons vigoureusement.

À vingt ans, nous avons davantage de certitude quant à ce que nous faisons que par rapport à ce que nous sommes. Nous avons surtout tendance à nous identifier à notre travail (ou à notre futur travail) et à des choix que nous réserve la société, alors que nous devrions apprendre à découvrir et à nous concentrer sur notre nouvelle identité d'adulte. Notre tâche à cette époque de notre vie est, en fait, de rechercher une cohérence interne et d'apprendre à entretenir des relations d'amitiés, des relations adultes pour vivre des situations en phase avec notre propre identité. Dans cette décennie, il importe de faire beaucoup de découvertes et d'explorer le monde en résistant à la tentation de s'accrocher tout de suite aux premiers choix qui se proposent.

Cet âge est un âge d'explorations et d'expérimentations, un âge où nous développons certaines capacités de base telles que gérer son temps et son argent, équilibrer ses loisirs et ses obligations, et canaliser son énergie. À vingt ans, notre mission est d'expérimenter la vie et de faire des découvertes afin d'identifier et de choisir le chemin que nous avons envie de suivre pour la prochaine décennie.

*La trentaine (30-40 ans) :
y arriver ou la décennie de la dernière chance*

À trente ans, la phase d'exploration est terminée et nous commençons à prendre des décisions par et pour nous-mêmes. Nous nous engageons davantage dans la quête pour savoir qui nous sommes. Pour certains, le passage de la trentaine représente une transition de type 1 et pour d'autres c'est la première fois qu'ils expérimentent une transition de type 2. C'est l'âge auquel nous avons vraiment conscience d'être adultes. Tout se passe comme si l'on se disait : « Je suis adulte et je dois me comporter en adulte. Je dois prendre moi-même mes décisions, car ce ne sont plus mes parents qui les prendront à ma place. »

Quelques fois, lors de cette transition grande ou petite, on change de partenaire ou on fait la rencontre de celui ou celle avec qui nous avons envie de nous engager pour la vie. Ce changement peut également être d'ordre professionnel ou se traduire par le fait de reprendre ses études.

Nous avons envie de nous fixer davantage d'objectifs à long terme. Au début de cette décennie, nous sommes généralement pleins d'énergie et nous voulons réaliser des choses. En règle générale, c'est à ce moment que nous décidons de notre carrière professionnelle et que nous voulons fonder un foyer. C'est comme si l'horloge biologique s'accélérait : « Le temps passe, à 40 ans, je vais être vieux. » C'est le moment de s'installer, de s'acheter une maison, de prendre sa place dans la communauté sociale à laquelle on appartient, de décider des investissements, de faire un plan financier. Il y a énormément de sollicitations, d'invitations et d'exigences dans cette décennie.

*La transition du milieu de la vie (40-50 ans) :
devenir responsable, le renouveau ou la résignation*

Avec la décennie de la quarantaine arrive, habituellement, *la* grande transition, celle qui accompagne la crise du milieu de la vie. Nous vivons, à cet âge, un changement très important dans la perception que nous avons de nous-mêmes et du monde. Pour certains, c'est un moment très difficile, quelque chose d'abrupt qui représente une rupture, pour d'autres c'est un passage plutôt doux et subtil. Quand nous évoquons la crise des 40 ans, nous avons souvent une vision catastrophique de ce passage, comme si d'une journée à l'autre nous allions changer complètement de vie, comme s'il nous arrivait quelque chose de cataclysmique.

Dans les faits, que cette crise soit brutale ou douce, un changement très important se passe à ce moment de notre vie. Nous prenons beaucoup plus conscience de nous et de notre place dans le monde lors de cette transition. Au lieu de privilégier le « faire », l'activité professionnelle, par exemple et « l'avoir », l'acquisition des biens matériels, nous nous centrons davantage sur la simplicité, le dépouillement. Nous ressentons tout simplement le besoin de changer.

Souvent, ce ressenti fait faire un bilan dans la vie des couples. Un homme, qui a beaucoup investi dans sa carrière, prend conscience que le fait de s'y engager encore plus ne lui apportera pas le bonheur qu'il attend, il commence à se préoccuper davantage de lui-même et cherche à satisfaire la valeur d'intimité en voulant passer plus de temps à la maison avec son épouse et ses enfants. Une femme, en revanche, qui a tout investi dans sa famille et dans la carrière de son mari, a maintenant

envie de sortir du foyer pour reprendre une activité professionnelle et voir le monde. Lorsque les deux membres d'un couple connaissent cette crise au même moment, c'est vraiment difficile à vivre.

Mais, la quarantaine peut aussi être (et heureusement) un moment très agréable à vivre. À cet âge-là, l'autonomie est vraiment la clef. Nous voulons devenir plus complets, plus entiers. C'est souvent le moment où nous réaménageons nos domaines de vie, où nous allons diminuer certains de nos investissements et nous focaliser sur d'autres. Nous sélectionnons ce qui est essentiel pour nous, au lieu d'essayer de tout faire. Nous sommes maintenant en mesure d'abandonner certaines choses pour nous simplifier la vie.

La tâche pour cette décade est d'acquérir davantage de compétences. Nous voulons donner du sens à notre vie. Nous faisons plus attention aux personnes avec qui nous passons du temps, nous sommes plus attentifs à nos objectifs de vie. Nous désirons vraiment augmenter la qualité de notre vie dans tous les domaines.

La transition de la cinquantaine (50-60 ans) : la qualité de vie

La transition de la cinquantaine nous prépare (ou devrait nous préparer) à une vie plus légère. Notre vie personnelle et familiale a été décidée ; notre carrière professionnelle, qu'elle soit modeste ou brillante, est installée. Cela ne signifie pas que nous n'avons plus de contribution à apporter, au contraire, mais à cinquante ans, nous avons fait le point avec nous-mêmes, nos attentes sont plus réalistes. Nous mettons l'accent sur le fait de vivre et non plus de se préparer à vivre.

Nous faisons davantage l'expérience de l'indépendance. Les amitiés augmentent, ainsi que les activités de loisirs et de détente. Nous prenons davantage soin de nous, en acceptant de nous faire plaisir parce que nous en avons envie. Nous faisons des voyages que nous avons toujours rêvé de faire, nous nous achetons une belle voiture, ou le dernier micro-ordinateur avec tous les « gadgets » dont nous rêvons. Nous nous offrons ce que nous n'avons pas pu ou n'avons pas osé acheter jusqu'à présent. Nous nous rendons compte que la vie est faite pour être vécue. À moins d'avoir des problèmes de santé (ce qui, d'ailleurs, peut arriver à n'importe quel âge), dans cette décennie, nous nous sentons plein d'énergie, nous ne nous sentons pas vieux. Nous avons envie de faire des choses. Nous avons envie de profiter de la vie, celle que nous avons passée du temps à construire auparavant.

*La soixantaine (60-70 ans) :
le recommencement, un nouveau départ*

Cette décennie est, en général, le moment où l'on se prépare à la retraite, à moins qu'elle ne nous rattrape et nous surprenne. C'est le moment où l'on envisage de déménager, de s'installer dans un nouvel environnement, ou de retourner vivre dans sa région d'origine. Nous nous demandons ce que nous allons faire avec le temps qui nous reste à vivre pour le mettre à profit. Nous commençons à imaginer la fin de notre travail et le début de notre retraite, en nous demandant comment la construire, comment nous y préparer. On se rend compte que le temps passe vite, alors que beaucoup de choses restent à faire, à réaliser

À cette époque de notre vie, il est important de garder et d'enrichir notre capacité à rêver. Dans la transition de la soixantaine, deux voies s'ouvrent à nous : clore notre vie et mourir, ou bien vivre ce moment en continuant à vivre pleinement et donner un sens à notre vie.

Plutôt que de se retourner sur elles-mêmes et attendre passivement la fin, certaines personnes de cet âge ont envie de s'occuper des autres, d'être membres actifs d'associations, de faire du coaching, de partager leurs connaissances personnelles et professionnelles. L'intimité et les relations amicales peuvent également devenir plus profondes. C'est un bon moment pour faire le point sur ses relations affectives, pour remettre en cause les idées reçues sur le vieillissement, la sensualité, la sexualité. La phrase : « Les choses ne s'usent que si l'on ne s'en sert pas » est encore plus vraie dans cette étape de notre vie.

Deux choix s'offrent à nous : soit nous nous laissons aller et nous dégringolons, soit nous avons un rêve, une vision, un chemin, un projet et nous trouvons de l'énergie pour le réaliser.

*La transition vers les âges avancés (70-80 ans) :
la sagesse, le mentoring, vivre pleinement les bienfaits de la vie*

À cette époque de notre vie, nous avons vécu des transitions. De ce fait, nous ne faisons plus beaucoup de différences entre une petite et une grande transition. Nous sommes préparés aux deux et nous pouvons être heureux quelle que soit la teneur de celle que nous vivons.

N'empêche, deux éléments clefs sont à prendre en compte : l'un concerne les problèmes physiques car, même si nous avons gardé une bonne vigueur physique, nous n'avons plus la même capacité de récupération. Nous sommes ainsi renvoyés à une question existentielle dans la mesure où nous avons également conscience de notre mortalité. Cela ne signifie pas que nous sommes sur notre lit de mort, mais simplement que nous nous rendons compte que les années nous sont comptées. L'autre élément important est que nous devons trouver notre propre essence, notre propre philosophie de la vie. À cette étape nous devons enlever tout ce qui n'est pas vital, essentiel. Nous préparons les décennies qui nous restent à vivre.

Pour réaliser ce passage, cela peut être passionnant d'entretenir des relations, de discuter avec des personnes plus âgées que nous, celles qui sont encore en vie, celles qui restent en activité intellectuelle, qui voyagent, qui lisent. Elles ne s'embarrassent plus de choses inutiles. Elles n'ont plus de raison de se nourrir d'illusions, de se faire du baratin, elles disent les choses telles qu'elles sont. Il y a de la sagesse et de la vérité dans leurs perceptions et leurs propos. Elles ont vécu une longue vie émaillée de bonheurs et de malheurs ; elles ont perdu des amis, de la famille et tout cela leur a donné de la sagesse et la capacité de savoir discerner ce qui est véritablement important.

Pour ceux qui vivent cette décennie, il est important à cet âge de suivre son cœur, d'être sûr que l'on s'attache à ses priorités, de trouver un juste équilibre entre les opportunités et les priorités. Nous devons trouver des choses qui nous donnent envie de vivre et qui nous préparent pour la prochaine décennie.

En continuant à nous tenir au courant de l'actualité, à nous former, à apprendre de nouvelles choses. En démentant le dictat, que les personnes de plus de 70 ans ont déjà leur avenir derrière elles. En montrant au contraire combien nous sommes capables encore à cet âge-là, de « servir à quelque chose ». Pendant cette décade, nous avons toujours de la force physique, mentale et morale, nous possédons des convictions que nous souhaitons défendre, nous avons des rêves à réaliser et des raisons de vivre.

C'est là sûrement la meilleure façon de servir de mentor aux générations montantes, en concrétisant nos rêves, en réalisant nos projets, et en étant socialement utile.

Les dernières décennies (80 à 90 ans et plus) :

« Rester engagé, simplifier la vie, faire preuve d'authenticité et de générosité, vivre jusqu'à la fin »

À cet âge avancé, notre santé est souvent préoccupante. Nous devons trouver une réponse à la question : comment rester en bonne santé ? Comment faire face aux problèmes physiques (petits et grands) qui risquent de nous handicaper ? Et cela d'autant plus, que nous ne voulons pas devenir un poids pour nos enfants ou pour la société.

Nous souhaitons conserver notre autonomie et notre indépendance aussi longtemps que possible.

Il est vrai par ailleurs, bien que notre société compte un pourcentage de personnes de cette tranche d'âge, de plus en plus élevé, que les personnes âgées sont le plus souvent vues comme encombrantes, inutiles, improductives. Aux yeux de beaucoup, la vieillesse à des points communs avec l'enfance, ce sont des personnes dépendantes, vulnérables, fragiles et capables de comportements irréfléchis, qu'il faut donc constamment surveiller.

Si nous acceptons ce regard porté sur nous, c'est là que nous commençons sérieusement à vieillir. Osons alors affronter et confronter ce regard. Nous pouvons choisir d'avoir un regard lucide sur nous-mêmes, et accepter la multiplicité de nos désirs, celui par exemple de rester autonome et indépendant et en même temps que les autres (nos enfants en particulier) nous consacrent un peu plus de temps.

Nous pouvons rester engagé et engageant, intéressés et intéressants, en restant dans la vie, dans le projet, sans verser dans la plainte. Et cela puisque notre âge nous le permet, en nous simplifiant la vie, tout en continuant à vivre.

Si nous savons garder notre joie de vivre, nous pouvons devenir des personnes reconnues, à qui l'on rend visite avec plaisir, consultées pour notre sagesse, notre intégrité et notre capacité à dire les choses telles que nous les ressentons. Nous pouvons inspirer les autres par notre optimisme et notre espoir dans la vie, reconnaître et montrer que la vie mérite d'être vécue, en le démontrant pas nos actes quotidiens.

Sachons profiter de notre âge et de notre expérience pour être une ressource culturelle, un lien entre les générations. Un guide, un mentor, que l'on rencontre pour ses conseils sincères et authentiques. Un leader dans notre communauté, que l'on consulte autant pour sa capacité à

regarder tout problème avec humour que pour la qualité de sa relation empathique.

Restons convaincus que cette décennie représente une nouvelle voie de la créativité et du potentiel humain, une option et un exemple pour aborder la tâche de vivre pleinement chaque jour qui passe. Montrons aux générations plus jeunes que nous sommes heureux d'être en vie et donnons, leur envie de vivre avec nous.

La transition finale : la mort

C'est notre dernière transition, mais il y a une étape à franchir avant la mort, celle d'être « prêt pour mourir ». Il est important, autant pour nous que pour ceux qui nous entourent, de partir avec dignité. Mourir n'est pas un déni de la vie, mourir prend un certain temps, c'est un processus de lâcher prise. En acceptant cette dernière transition, en acceptant la mort, nous pouvons mourir en abandonnant doucement la vie. C'est un processus d'abandon et de réconciliation avec nous-mêmes, avec ce que nous avons vécu, et, paradoxalement c'est aussi un grand merci que l'on adresse à la vie.

C'est une expérience très puissante pour les enfants et les petits-enfants de vivre le départ de leurs parents ou leurs grands-parents avec dignité.

Vivre mieux chaque décade : la proposition de cette carte

La carte des âges de la vie est une aide précieuse pour mieux vivre chaque décade.

En premier, elle nous aide à démystifier le « vieillissement », le fait de prendre de l'âge. Dans notre société occidentale, nous avons tendance à percevoir le vieillissement comme une perte. Nous devons prendre conscience que vieillir n'est pas une histoire de perte, mais plutôt une histoire de compromis. Nous perdons certaines choses au fil du temps, sans doute, mais nous en gagnons d'autres. Accéder à cette perspective globale nous aide à vivre pleinement chaque étape de notre vie.

En deuxième lieu, cette carte nous encourage à adopter un modèle de croissance pour apprendre à nous voir en train de nous développer de façon continue quel que soit l'âge et non pas en train de décliner. Nous

ajoutons toujours quelque chose à notre développement, à notre évolution. En troisième lieu, elle nous permet d'avoir certaines informations spécifiques sur la prochaine décade. De cette façon, nous pouvons avoir une idée de ce que va être la décade suivante avant d'y être plongé complètement.

L'apprentissage à l'âge adulte (carte n° 6)

Apprendre est la tâche principale de tout être humain quel que soit son âge. Notre aptitude à apprendre nous distingue des autres créatures sur la terre et souligne notre humanité. L'apprentissage n'est pas un domaine réservé aux jeunes pour les préparer à vivre. Tout au contraire, si nous voulons maîtriser le futur nous devons apprendre à y penser et à l'appréhender différemment. Grâce à une réflexion menée sur les domaines de connaissances théoriques et pratiques, sur les compétences cognitives, affectives, sociales, relationnelles et autres que possède le client dans ses divers domaines de vie, le coach peut l'aider à créer un programme d'apprentissage qui développe ses ressources et lui permet de rester à la pointe du progrès.

Cette carte conceptualise l'apprentissage permanent. À tout moment de notre vie, et particulièrement lors d'une nouvelle transition, d'un nouveau chapitre, la carte de l'apprentissage à l'âge adulte devient très importante car elle nous renvoie aux progrès que nous faisons dans la vie. Elle peut nous faire penser à notre lancement dans la vie adulte après notre adolescence. Après nos apprentissages de l'école primaire, du collège, du lycée, de la fac, nous avons reçu un premier diplôme. Munis de la peau d'âne, qui nous désignait spécialiste dans un domaine particulier et armés de nos connaissances théoriques et pratiques, nous nous sommes lancés dans la vie. Il nous a fallu, en moyenne, vingt à vingt-cinq ans pour nous préparer à ce premier démarrage. Depuis, nous avons eu beaucoup d'autres expériences, nous avons repris ou complété des études et surtout nous avons vécu.

En fait, à chaque fois que nous commençons un nouveau chapitre de vie, nous avons besoin de faire de nouveaux apprentissages. Dans le coaching, lorsque nous parlons du Renouveau de la vie adulte, il s'agit d'un apprentissage permanent dans la vie adulte.

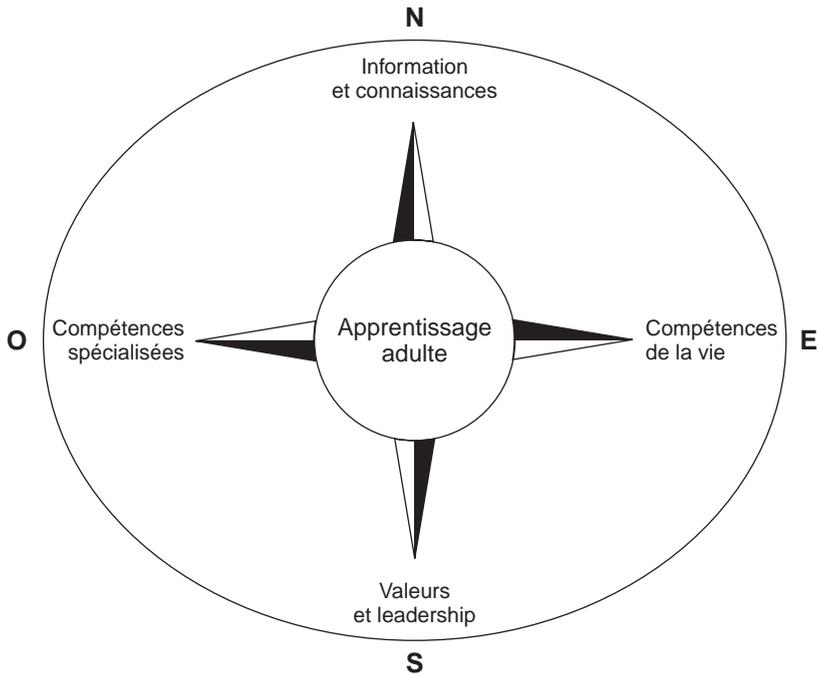


Figure 15 – La boussole de l'apprentissage à l'âge adulte, apprendre à apprendre en permanence

Les sept questions de base pour l'apprentissage à l'âge adulte

Nous avons sept questions à nous poser sur l'apprentissage adulte pour vérifier comment nous assurons notre formation permanente.

► Première question :

« Qu'ai-je besoin de désapprendre pour maîtriser mon futur ? »

Il s'agit de vérifier quels sont les schémas de pensée qui nous ont aidés dans le passé, qui ne nous serviront plus dans l'avenir, et qui pourraient même être un handicap à notre développement.

À quoi résistons-nous maintenant ? Dans quel domaine de vie devons-nous devenir plus actifs ? Pour nous aider à réfléchir et à répondre, nous pouvons interroger notre conjoint, nos amis, nos collègues de travail et différentes personnes en qui nous avons confiance.

► **Deuxième question :**

« De quelles nouvelles informations ai-je besoin et comment les acquérir ? »

Vérifions de quelles informations et de quelles nouvelles connaissances nous avons besoin pour continuer à nous développer à cette époque de notre vie. Vérifions aussi quelles sont les informations et nouvelles connaissances dont nous pouvons légitimement nous passer, afin de ne pas nous surcharger d'informations peu ou pas utiles.

Bien entendu, de telles informations peuvent s'acquérir par des lectures, des séminaires de développement personnel et professionnel, des formations certifiantes, ou bien par le canal des conférences, d'associations ou de groupes professionnels constitués en réseaux.

► **Troisième question :** « Quelles nouvelles compétences liées à mon développement personnel ai-je besoin d'acquérir ? »

Il importe de découvrir les compétences relationnelles dont nous avons envie et besoin, pour maintenir des contacts enrichissants avec notre environnement. Ces compétences sont liées à notre développement personnel et à nos capacités d'établir et de maintenir des relations affectives et amicales, afin de mieux écouter, négocier et de nous affirmer. Des telles capacités nous permettent, en résumé, d'être à l'aise et authentiques avec le plus de monde possible.

► **Quatrième question :** « Quelles compétences techniques liées à mon développement professionnel ai-je besoin d'apprendre et de développer à ce moment de ma vie ? »

Il s'agit de mettre en exergue les compétences techniques dont nous avons besoin pour nous développer professionnellement, que ce soient des compétences spécialisées comme l'informatique, la comptabilité, le management, etc., ou des compétences moins pointues. Toutes sortes de compétences techniques nous permettront d'être plus efficaces, dans la maintenance et l'enrichissement de notre professionnalisme.

► **Cinquième question :** « Qu'ai-je besoin d'apprendre pour être en phase avec mes nouvelles valeurs à cette époque de ma vie ? »

Être en contact avec nos valeurs fondamentales, c'est être en contact avec nous-mêmes. C'est apprendre à être un bon leader pour nous-mêmes, et

servir aux autres de modèle pour une vie personnelle et professionnelle réussie. Devenir notre propre leader, c'est gérer nos priorités et faire en sorte que nos actes les plus quotidiens gratifient nos valeurs en respectant et en nourrissant notre projet de vie. De cette façon, non seulement nous serons satisfaits de nous-mêmes, mais en plus nous aurons une influence positive sur les autres et sur le monde qui nous entoure.

- **Sixième question : « Que puis-je apprendre de mon environnement habituel et quels sont les environnements qui nourrissent mon apprentissage ? »**

Nous avons à déceler les lieux dans lesquels nous pouvons apprendre ce dont nous avons besoin. Puisque le monde entier est une vaste université, un énorme laboratoire de recherche appliquée, apprenons à rechercher les centres et les formes d'apprentissage les meilleurs et les plus aisés pour nous.

Les adultes que nous sommes apprennent en participant à des actions. Nous tirons profit d'être membre d'un réseau, de faire des marathons de développement personnel, des stages intensifs, de lire des livres, d'aller voir des expositions, d'assister à des conférences ; nous profitons de toutes sortes d'apprentissages qui ne sont pas forcément formels et surtout qui ne ressemblent en rien au modèle scolaire ou universitaire que nous avons connu pendant notre vie d'élève et d'étudiant.

- **Septième question : « Qui sont les professeurs, les coachs, les maîtres qui peuvent me servir de guides ? »**

Les adultes que nous sommes ne souhaitent pas apprendre au travers de cours didactiques formels déclinés par un expert dans un domaine. Nous préférons entrer en contact avec des personnes qui ont appliqué des méthodes étayées par une certaine sagesse dans leur métier, des personnes qui connaissent bien le territoire dans lequel nous voulons entrer, et qui font preuve de compétences intuitives, inconscientes plutôt que techniques.

À l'âge adulte, nous recherchons un guide ou un coach plutôt qu'un professeur ou un formateur. Le coach ne remplace pas l'acquisition de connaissances ; il nous en facilite l'accès. La finalité d'un bon coach, c'est de nous apprendre à apprendre et aussi à désapprendre dans tous nos domaines de vie.

Les aires de conscience (carte n° 7)

En tant que coach, nous nous demandons : « Qu'est-ce qui pose question à notre client, sans que cela lui pose nécessairement problème ? À quoi prête-t-il attention dans son expérience à l'instant ? »

Dans la mesure où une prise de conscience mène à une prise décision, nous avons à faire preuve de vigilance pour saisir ce qui s'impose à sa perception, pour décoder ce qui est mis en évidence par les informations qu'il partage avec nous et comprendre ce qui est dit et ce qui est tu dans son discours, afin de l'aider à prendre conscience de ce qui fait figure au sein de son expérience actuelle.

Les huit aires de conscience sont les suivantes :

1. Les identités de rôle
2. L'environnement
3. Les comportements
4. Les attitudes
5. Les capacités
6. Les croyances
7. Les valeurs
8. L'identité intégrée

La carte des aires de conscience est la clef de voûte du modèle disciplinaire, du « modèle D », le Renouveau de la vie adulte.

Les aires de conscience sont un système, une représentation de l'individu « comme-un-tout-dans-un-environnement ». Elles nous permettent de nous représenter un individu (n'importe qui) qui poursuit des finalités (un projet de vie), dans un environnement constamment changeant, en agissant des comportements (des actions), en s'organisant (en interaction avec lui-même et avec son environnement) en évolution permanente, en contact avec ses capacités, ses valeurs, ses identités de rôle et qui évolue, en accord avec son identité intégrée¹.

1. *Construire sa vie adulte : comment devenir son propre coach*. Jane Turner, Bernard Hevin. InterÉditions, 2000 (p. 156-157).

La carte des aires de conscience est un modèle qui permet à l'observateur, au coach, de se représenter la complexité des individus et de leur vécu.

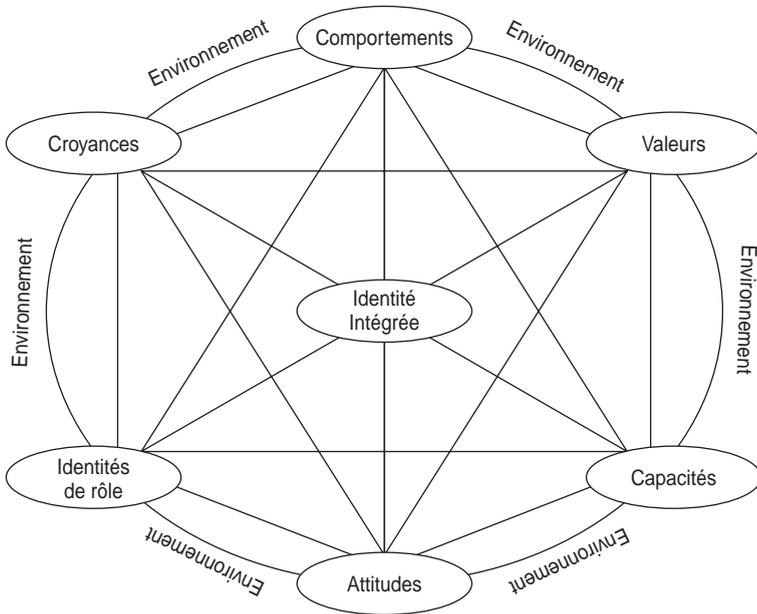


Figure 16 – Les aires de conscience

Les identités de rôle

La notion d'identité de rôle renvoie à une réalité quotidienne. Chaque jour, nous sommes amenés à exercer un certain nombre de rôles en rapport avec nos domaines de vie. Par exemple, le rôle de parent, de fils ou de fille dans le domaine familial ; de manager, de vendeur, de collègue dans le domaine professionnel, de membre d'une association dans le domaine social, etc.

Chacune de ces identités de rôle suppose un comportement qui soit conforme au rôle et au domaine de vie auquel il s'applique.

Toute identité de rôle correspond, autant pour nous que pour les autres, à un modèle assez conventionnel qui présuppose des obligations. Chaque rôle comporte socialement des droits et des devoirs, et engage des attitudes, des comportements, des capacités. Une identité de

rôle constitue un compromis entre d'une part un modèle social, prescrit et attendu par les autres et d'autre part l'expression individuelle de la personne qui exerce le rôle. Assumer une identité de rôle, dans un domaine de vie, c'est par obligation et par convention accepter de revêtir un certain « costume social » tout en enrichissant celui-ci de sa propre personnalité.

L'environnement

L'environnement c'est le milieu dans lequel nous vivons, c'est un espace de vie à un instant donné dans lequel s'exercent l'ambiance, le climat social, l'atmosphère.

L'environnement désigne autant ce qui nous entoure matériellement que ce qui exerce sur nous des influences d'autres ordres. Relié à tous nos domaines de vie, l'environnement nous invite à endosser telle ou telle identité de rôle. Il représente aussi notre milieu d'appartenance intellectuelle, morale, sociale et affective, en agissant sur nous en même temps que nous agissons sur lui.

Les comportements

Nos comportements regroupent l'ensemble des actions et réactions perceptibles par un observateur extérieur. Tous nos gestes, nos mimiques, nos postures, tons et rythmes de la voix... ; tout ce que nous faisons, y compris nos actes involontaires et inconscients, objectivement observables en font partie.

Une remarque importante est à faire concernant nos comportements : ils ne sont en tant que tels, ni bons, ni mauvais, mais ils sont simplement l'expression de notre identité de rôle, et ceci qu'ils soient adaptés ou non à une situation donnée.

Les attitudes

Une attitude peut se définir comme « une pensée durable reliée à une émotion qui nous invite à réagir un comportement ». En tant qu'aire de conscience, une attitude crée une prédisposition à réagir de manière systématique à certains aspects de notre environnement.

Être en contact avec nos attitudes nous permet de prévoir nos réactions face à la variété de situations qu'impliquent divers aspects de notre environnement.

Par exemple, nous pouvons avoir une attitude favorable ou défavorable par rapport à certains mouvements politiques ou syndicaux, vis-à-vis de tels ou tels collègues, ou de telles ou telles classes sociales. Nos attitudes nous poussent à éprouver *a priori* de l'attirance ou de la répugnance, de la curiosité ou de la crainte, vis-à-vis de certaines situations à venir. Une attitude est un état d'âme diffus avec des racines lointaines dans l'histoire de l'individu.

Les capacités

Nos capacités représentent l'ensemble de nos savoir-faire. Elles peuvent se manifester ou non au travers de nos comportements dans l'exercice de nos différentes identités de rôle à l'intérieur de nos cinq domaines de vie.

Nos capacités représentent nos possibilités de réussite dans l'exécution d'une tâche donnée.

Trois caractéristiques générales définissent nos capacités :

1. elles doivent porter sur un contenu précis ;
2. elles sont relatives à une situation donnée ;
3. elles résultent d'une interaction dynamique entre plusieurs types de connaissances et de savoir-faire.

Bien qu'elles puissent faire l'objet d'une évaluation directe, pour autant que nous les mettions en œuvre, l'expérience prouve que nous sommes souvent les personnes les moins aptes à reconnaître nos capacités. Pourtant, une chose est certaine, nous savons faire beaucoup plus de choses que nous croyons savoir en faire.

Les croyances

Une croyance est un assentiment de l'esprit qui exclut le doute mais sans justification rationnelle valable pour tous. Les croyances sont, en quelque sorte, des idées préconçues, des préjugés, concernant tous nos domaines de vie, nos identités de rôle, nos capacités, nos comportements.

Chacun de nous est porteur de convictions particulières, voire bizarres, pour ceux qui ne les partagent pas. Nos opinions ne relèvent pas de la « raison » ; de ce fait, toutes les évidences irréfutables, toutes les preuves indiscutables du monde ne vont pas nous amener à changer. Que les femmes soient plus affectives et les hommes plus rationnels, que les Auvergnats soient près de leurs sous et les Méridionaux généreux, que l'exercice de certaines professions demande un don de naissance, etc., ce sont autant d'idées reçues qui se passent de toute vérification ou validation. Les croyances forment un ensemble de principes sur le monde, sur les autres et sur nous-mêmes. Elles sont généralement acquises dans notre enfance et renforcées par la manière dont nous sélectionnons les informations venant de notre environnement.

Les valeurs

Les valeurs, bien que formant une carte en tant que telle, font partie intégrante de la carte des aires de conscience.

Une valeur est une conviction profonde qu'un mode de conduite est supérieur à un autre pour mener notre vie et atteindre nos objectifs. Une valeur est un idéal abstrait auquel nous adhérons de manière plus ou moins réfléchie et qui va influencer, autant nos conduites quotidiennes que la construction de notre projet de vie.

L'identité intégrée

L'identité intégrée a d'abord une signification objective : le fait que chacun de nous est unique de par son patrimoine génétique et de par l'éducation qu'il a reçue. Cependant, elle a surtout une signification subjective. Elle renvoie à notre sentiment d'unicité : « Je suis moi », et à la conscience qu'il n'y a pas, dans ce monde, un autre être qui nous soit identique.

L'identité intégrée est la prise de conscience profonde que chacun de nous est irremplaçable, que chaque être humain est appelé à remplir et à vivre sa vie. Notre première tâche est de construire et de suivre notre voie, de réaliser notre projet de vie. Il n'y a pas deux projets de vie identiques en ce monde et l'identité intégrée nous le rappelle.

CHAPITRE 7

Les compétences spécifiques du coach : la place du modèle « D » et du modèle « R »

L'EXPERTISE que doit posséder un coach est double et relève de deux registres de compétences différentes et complémentaires. Le coach doit savoir apprécier et évaluer la situation singulière de son coaché grâce à des compétences disciplinaires ; il doit également être en mesure d'accompagner celui-ci sur le chemin de son autonomie à l'aide des compétences relationnelles.

Afin de rendre explicite ces deux types de compétences, nous avons été amenés à les représenter sous forme de modèles que nous appelons respectivement le modèle « D », le modèle disciplinaire et le modèle « R », le modèle relationnel. Le modèle « D », le modèle disciplinaire est formé du modèle du Renouveau de la vie adulte, présenté brièvement dans le chapitre précédent, étayé par les trois compétences spécifiques du coach : observer, accompagner, autonomiser. Ce modèle définit les compétences théoriques indispensables à l'exercice de la discipline du coaching et repose sur le présupposé suivant : toute situation de coaching, quelles que soient ses particularités, peut être

appréhendée et traitée au travers des sept cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte.

La connaissance de ce modèle permet au coach de poser un diagnostic et de situer le coaché par rapport à chacune des cartes. Cette connaissance lui permet également de saisir les étapes que celui-ci aura naturellement à parcourir dans un premier temps pour enclencher un processus de changement et une ébauche d'autonomie. Au travers du questionnement et des échanges avec le coach, le coaché décidera lui-même des étapes ultérieures à franchir pour formuler et réaliser son projet de vie.

En plus des connaissances techniques qui lui permettent d'exercer ce métier à partir d'un cadre de référence et d'une éthique professionnelle, un coach a besoin de compétences spécifiquement humaines. Le modèle « R », le modèle relationnel, traité au chapitre 3, établit celles qui sont incontournables, indispensables pour mener à bien une action de coaching. Connaître ce modèle encourage également le coach à intégrer ces compétences au travers de la pratique, de la réflexion et de la supervision de son activité de coaching. Car, comme on le constatera, une action de coaching ne peut raisonnablement se faire sans l'acquisition et la mise en valeur de ce type de compétences dans la mesure où, sans les compétences relationnelles, il s'avère impossible d'établir la relation de confiance qui permet de recueillir les informations essentielles pour observer, accompagner et autonomiser le coaché.

En plus d'une connaissance solide des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte, trois compétences spécifiques sont requises pour pratiquer le coaching de manière respectueuse et efficace : observer, accompagner, autonomiser. Ces trois compétences se complètent et se coordonnent à travers le temps d'une action de coaching comme nous le verrons lorsqu'il sera question des quatre phases du coaching.

Les compétences spécifiques du coach sont :

- observer depuis l'identité de rôle du professionnel de la relation à l'autre au travers des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte dans une optique d'aide à fournir à celui qui l'a demandée ;
- accompagner le coaché pour qu'il puisse formuler, réaliser et savourer son projet de vie en ses propres termes et dans le temps dont il a besoin ;

- autonomiser le coaché en lui permettant de trouver dans la relation avec le coach un soutien nourricier, efficace et discret grâce auquel il peut grandir et prendre son envol.

Observer ; accompagner ; autonomiser

Comme nous l'évoquions au début de ce chapitre, un coach, pour pouvoir accompagner efficacement un client, a besoin de connaissances disciplinaires, c'est-à-dire d'un savoir reconnu, expérimenté et codifié qui lui permet de poser un diagnostic et de savoir à tout moment où se situe son client dans la construction de son projet de vie.

Le coaching est un métier qui s'inscrit dans le champ des professions de la relation d'aide. De nouveaux modèles et techniques facilitant l'exercice de ces professions se développent chaque année. De ce fait, il ne sera jamais possible pour un coach de connaître, et encore moins de maîtriser, l'ensemble de ces modèles, de disposer de tout le savoir théorique qui existe pour traiter la situation particulière que représente chaque sujet coaché.

Toutefois, il y a un fossé entre le fait de ne pas connaître tous les modèles existants et celui de n'en connaître aucun. Car si le coaching n'est pas une science exacte, ce n'est pas non plus une démarche aléatoire dans laquelle les interventions seraient laissées au hasard ou proposées au gré de la fantaisie du coach et du coaché. Autant l'idée de connaître tous les modèles du coaching sur le marché renvoie à une illusion, autant le fait de n'en posséder aucun représente un manque notoire de professionnalisme.

Notre expérience quotidienne du coaching nous démontre que ce que l'on attend d'un coach n'est pas une réponse toute prête, standardisée à tous les problèmes qu'on lui soumet, ce n'est pas non plus une solution ; ce que l'on recherche chez un coach, c'est la capacité de décoder grâce à ses connaissances théoriques et son expérience professionnelle le discours du coaché afin d'aider celui-ci à se recentrer sur ce qui fait l'objet de la rencontre, ce qui est, dans le modèle que nous proposons, de construire, de réaliser et d'apprécier son projet de vie. La connaissance de plusieurs modèles est, certes, un atout, mais pas une obligation.

La maîtrise d'au moins un modèle, en revanche, est une nécessité, car le coach a besoin d'un modèle disciplinaire pour structurer efficacement ses interventions. Les compétences disciplinaires du coach consistent à savoir circuler sans se perdre dans le contenu qu'apporte le sujet et dans l'univers de ses connaissances. Pour y arriver le coach a besoin de se reporter à un cadre de référence reconnu, validé et efficace. Un tel cadre se construit autour d'un minimum de notions clefs, partagées par les praticiens d'une même discipline.

Le modèle du Renouveau de la vie adulte répond à ces besoins. Validé par plusieurs années d'expérience et par une équipe de coaches expérimentés, il permet d'accompagner un individu, quel que soit le type de coaching approprié : un coaching d'intégration, un coaching de performance, un coaching de croissance, ou un coaching de maintenance, quatre types de coaching que nous avons évoqués plus longuement au chapitre 5 de cet ouvrage.

Pour se doter des compétences requises – celles qui permettent d'apporter une aide réelle au sujet-coaché – il est nécessaire que le coach possède les cartes du modèle à fond et qu'il les ait expérimentées pour lui-même. En clair, il importe qu'il se soit donné l'occasion d'avoir formalisé et mis en œuvre son propre projet de vie à l'aide du modèle du Renouveau de la vie adulte.

En complément, mais toujours dans le cadre du modèle disciplinaire, le modèle « D », un coach doit posséder également trois compétences spécifiques : observer, accompagner, autonomiser.

Observer

La première compétence consiste à observer en professionnel, c'est-à-dire à partir d'une identité de rôle de coach.

Dans le contexte du coaching, comme, d'ailleurs, dans toute relation d'aide, l'observation professionnelle (OP) ne peut se faire qu'au travers d'un cadre théorique précis. On n'observe que ce que l'on connaît et ce que l'on reconnaît. L'OP permet de mettre de l'ordre dans une réalité complexe pour mieux la comprendre et accompagner la demande du client de manière efficace.

Au début d'une relation de coaching, il est souvent très difficile d'isoler parmi les sept cartes du modèle « D » celle qui servira de levier ou de déclencheur du processus de changement du sujet. Le coach souhaite, en effet, déceler un facteur qui, lorsqu'il se trouve modifié, aura un impact sur l'ensemble du vécu du coaché et déclenchera le changement désiré car il a un rôle de catalyseur auprès du coaché. Il l'aide ponctuellement en provoquant, par son accompagnement, une réaction en chaîne qui portera ses fruits au court comme au long terme et à travers le temps.

Observer le coaché à partir des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte permet de décoder là où il se situe en relation avec chacune des cartes et de mettre en exergue non seulement celle qui fait figure dans son discours et dans son expérience par rapport à celles qui en constituent le fond, mais également d'appréhender les interactions entre les différentes cartes. Avoir décelé le facteur qui permettra d'avoir un impact positif puissant sur l'ensemble du système, avoir isolé la carte maîtresse, celle qui fait figure dans le discours et dans l'expérience du coaché, permet au coach de faire du travail « sur mesure » avec le coaché et de l'aider à s'orienter vers la direction désirée.

En tant que coach, bien que nous ne soyons pas dans la situation d'un médecin à qui l'on demande d'attribuer à un « symptôme » particulier une « cause » précise, nous ne pouvons pas nous passer du diagnostic accompagné d'une recherche et d'une réflexion sur ce qui permet au système vivant que représente le coaché de fonctionner ou de dysfonctionner de la sorte. Dans une action de coaching à partir du modèle « D », il est rare que le diagnostic soit aussi simple à établir, que les liens de causalité soient aussi linéaires et directs. Par exemple, si un client se plaint d'éprouver peu d'intérêt pour sa vie professionnelle, plusieurs cartes peuvent se trouver mises en exergue. Une première carte, qui peut paraître évidente, est la carte n° 2 : le cycle de changement. Le sujet semble vivre l'étape 4, le marasme, mais sa situation peut également faire penser à la carte n° 3 : les valeurs, ou à la carte n° 4 : les domaines de vie, ou à la carte n° 7 : les aires de conscience à cause d'un manque de positionnement et d'affirmation de soi dans ses identités de rôle professionnelles. Naturellement, nous ne pouvons pas poser un diagnostic à partir d'un seul élément de ce que notre coaché nous propose à entendre ; certaines cartes vont faire figure et s'imposer au fur et à mesure que nous portons notre attention au contenu de son

discours. Le manque d'intérêt qu'éprouve ce client pour sa vie professionnelle peut très bien résulter d'une difficulté de couple, de problèmes familiaux, ou d'un désir diffus, mal défini de changement que ressentent beaucoup de personnes aux alentours de la quarantaine. Le modèle « D », tel qu'il est conçu, permet tout autant d'observer une personne, un couple, une équipe, une organisation ou une communauté. La compétence du coach se définit alors comme l'habileté à observer, à partir du modèle « D » ce qui, dans la présentation que fait le sujet de ses difficultés ou de ses désirs, l'empêche actuellement de fonctionner de façon satisfaisante pour lui.

Accompagner

La deuxième compétence du coach consiste à orienter le client vers un certain nombre d'étapes de changement de manière à ce qu'il puisse formuler son projet de vie. Après avoir observé et positionné le client sur chacune des cartes, on peut trouver des portes d'entrée, des pistes et des étapes de travail en s'inspirant des sept cartes du modèle.

Nous présumons que, compte tenu de la situation particulière évoquée par le client et de sa demande d'aide pour la modifier, il existe dans le « modèle D » des étapes qui se sont avérées efficaces dans d'autres interventions de coaching. Il faudra naturellement que le coach adapte ces pistes de solution au client, en mettant en œuvre les compétences relationnelles du « modèle R ». Toutefois, l'expertise d'orientation constitue en règle générale un bon point de départ.

L'accompagnement suppose, par ailleurs, une attitude critique du coach par rapport à son savoir engrangé, venant de ses expériences antérieures. Dans la sélection que l'on fait parmi les choix d'orientation et les possibilités de changement mises à jour, on écarte d'emblée celles qui semblent irréalistes, compte tenu de la situation particulière du client. À titre d'exemple, des possibilités, des étapes, ou des changements de prémisses, qui semblent n'avoir pour effet que celui de déstabiliser le sujet sont à écarter. Il est nécessaire par ailleurs, qu'au moins les deux ou trois premières étapes d'un changement souhaité puissent être immédiatement mises en œuvre par le client de manière à ce qu'il puisse investir le processus et reprendre le contrôle de sa vie. En tant que coach, nous n'allons pas forcément observer des effets immédiats, mais le sujet doit

pouvoir ressentir que la mise en œuvre de ces étapes est un bon démarrage possible pour le conduire vers la voie du changement.

En résumé, la deuxième compétence du coach, accompagner, se définit comme l'habilité à proposer, à partir des sept cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte, des étapes de changement qui soient immédiatement applicables par le client, afin d'enclencher le processus de changement désiré.

Autonomiser

La troisième compétence du coach relève de sa capacité à établir un contexte relationnel qui donnera au client la possibilité de « s'autodiagnostiquer ». Une intervention de coaching nécessite que le client prenne conscience qu'il existe un certain nombre d'étapes à franchir avant de formuler et de réaliser son projet de vie. La méthode la plus simple pour obtenir ce résultat consiste à former le client de manière informelle au modèle du Renouveau de la vie adulte au fur et à mesure des séances de coaching.

Cette formation consiste à partager avec le client la connaissance et l'expertise que possède le coach concernant les cartes du modèle. Il pourra par exemple, en fonction de ce que présente le client, lui expliquer telle ou telle carte ou lui proposer telle ou telle tâche pour l'aider à découvrir la carte de lui-même. Il peut choisir de lui parler du cycle de changement, de lui demander de faire la répartition de son temps dans les cinq domaines de vie, de l'inviter à faire l'inventaire de ses différentes identités de rôle professionnelles, ou après l'avoir aidé à mettre au jour ses valeurs fondamentales, l'inviter à remarquer comment celles-ci sont gratifiées ou pas au sein de ses diverses identités de rôle et ses cinq domaines de vie.

Tout au long de son intervention, au fil des séances, le coach présente et explique à son client les différentes cartes du modèle « D », pour l'aider à formuler lui-même les étapes qui lui semblent réalistes et prioritaires à parcourir pour atteindre ses objectifs, formuler et mettre en œuvre son projet de vie. Le cas échéant, le coach peut proposer une démarche didactique telle que la lecture de certains ouvrages, la réalisation de certaines tâches pédagogiques qui visent à aider le client à s'approprier le modèle « D ».

En résumé, la troisième compétence du coach, autonomiser, se définit comme l'habileté à utiliser le contexte de la relation coach-coaché pour apprendre au client à apprendre et à définir par lui-même les étapes qui lui permettront de formuler et de réaliser son projet de vie.

Les compétences spécifiques du coach – observer, accompagner, autonomiser – complétées par les cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte forment le modèle disciplinaire, le modèle « D ». En prenant appui sur ce modèle, étayé par les compétences qui relèvent du modèle relationnel, le modèle « R », traité dans le chapitre suivant, le coach accède aux moyens dont il a besoin pour accompagner tout coaché dans la mise au jour, la réalisation et la maintenance de son projet de vie.

Le modèle « R » ; acquérir les compétences relationnelles : attitudes et techniques d'écoute

DES CONNAISSANCES disciplinaires, théoriques et techniques aussi profondes, diversifiées et étendues soient-elles ne sauraient suffire pour mener à bien une action de coaching. Elles fournissent, certes, un support au coach à partir duquel organiser ses interventions, mais la relation tissée entre le coach et son coaché représente le canevas sur lequel ce dernier brodera son projet de vie.

Ce canevas se crée au fur et à mesure des séances grâce à une écoute ouverte à toutes possibilités chez un coach congruent qui est installé dans une attitude d'acceptation inconditionnelle de lui-même et de l'autre, en l'occurrence, son coaché.

Cette écoute particulière s'inscrit dans un échange né de la reconnaissance mutuelle des rôles de chacun, coach et coaché, dans le cadre professionnel du coaching. Elle s'apprend, également, dans la mesure où elle fait partie des outils de base des métiers relationnels.

Acquérir des compétences relationnelles

Dans une action de coaching, les connaissances disciplinaires ne sont jamais suffisantes. Le « modèle D » est instrumental ; il permet de mieux comprendre la situation du coaché type pour intervenir et enclencher le processus de changement, mais il est insuffisant pour accompagner quiconque sur une durée longue. Ceci demande une deuxième série de compétences, les compétences relationnelles qui relèvent du « modèle R ».

Le « modèle R » comporte plusieurs volets dont chacun a son importance et poursuit un but spécifique. Nous développerons ces volets en détail au chapitre 10, pour l'instant, il convient de remarquer leur ordre d'apparition dans l'accompagnement du sujet ainsi que leur raison d'être.

Le premier volet est une phase dite de « tâtonnement ». Il s'agit ici d'entendre et comprendre la demande du client.

Le deuxième volet, la phase « écoute », vise la création du lien et l'établissement d'une relation de coopération avec le client.

Le troisième volet, la phase « identification », sert à construire avec le client une représentation partagée de sa situation actuelle et de ses buts et objectifs.

Le quatrième volet, la phase « clarification », permet de mettre en place et de stabiliser un contexte dans lequel le coaché peut reprendre, voire prendre son autonomie et devenir son propre coach.

Les quatre phases d'une action de coaching

La première phase d'une action de coaching est représentée dans le quadrant supérieur gauche de la figure 17, le « tâtonnement ». Pendant cette phase, l'accent porté sur les compétences disciplinaires du coach permet de préciser son rôle, celui de suppléer aux manques du coaché à divers niveaux en proposant un complément de compétences issues de sa discipline de coach. Par ailleurs, cette phase met l'accent sur la compréhension du contenu apporté par le sujet qui est, généralement, à ce moment de sa démarche, assez peu en contact avec ses propres ressources et ses capacités.

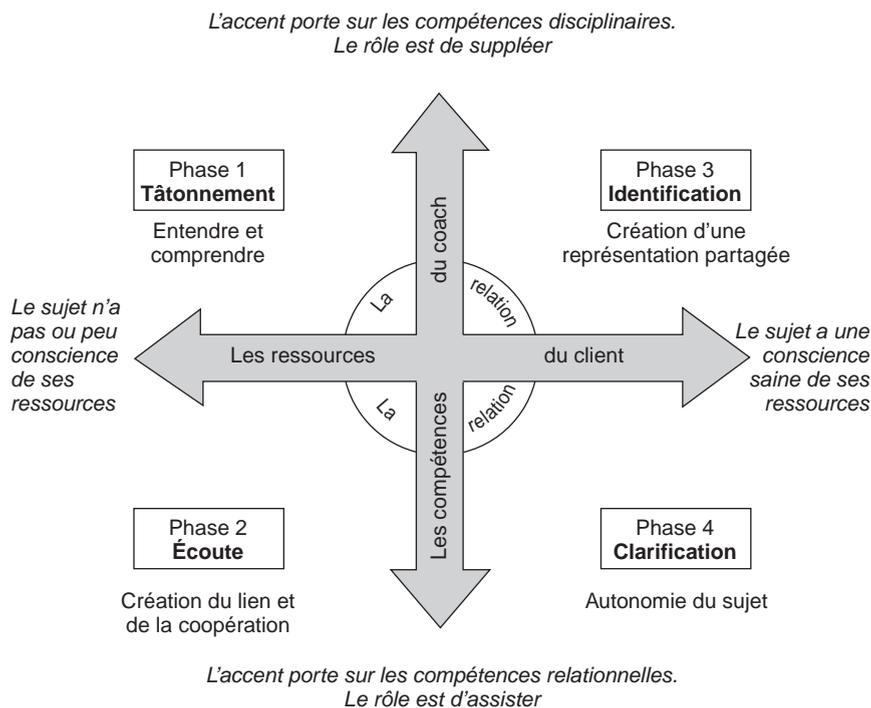


Figure 17 – Les quatre phases d'une action de coaching

Rappelons cependant que cette manière d'utiliser le modèle « D » de façon privilégiée qui met l'accent sur le contenu du discours du coaché ne représente qu'une partie de la première phase du coaching et ne saurait ni résumer une action de coaching dans son ensemble ni remplacer les autres phases de celle-ci. En effet, la mise au jour et la reconnaissance par le coaché de ses ressources et de ses capacités dans les phases 3 et 4, sont des étapes incontournables qui lui permettent de se réapproprier son savoir et son savoir-faire.

Comme nous le verrons d'ailleurs une orientation trop technique du coach, accompagnée d'un surcroît d'utilisation des compétences disciplinaires, ne font que favoriser un état de dépendance chez le coaché et retarder, voire inhiber son autonomisation. L'efficacité d'une action de coaching suppose que le coaché prenne conscience de ses capacités et soit en mesure de les mettre en œuvre dans les cinq domaines de vie. La mise à contribution des ressources du coaché est indispensable pour assurer la finalité d'une action de coaching, c'est-à-dire que le coaché formalise et réalise son projet de vie.

L'équilibre d'une action de coaching est assuré par l'utilisation du modèle « D » et du modèle « R » dans ces quatre phases et suppose également que l'on prenne en compte ce qui fait la particularité du coaché, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources.

Puisque le coach (et plus particulièrement le coach débutant) entend et comprend ce qu'énonce le coaché à partir du modèle « D », la probabilité de méconnaître, de minimiser ou de négliger les ressources du coaché n'est pas nulle, dans la mesure où celles-ci ne rentrent pas dans le cadre général du modèle « D ». Le coach doit faciliter la mise au jour des ressources du coaché qui, lui, reste le connaisseur et le spécialiste en matière de gestion de ses ressources personnelles, interpersonnelles et organisationnelles. Par ailleurs, il nous semble difficile, voire impossible de décider des premières étapes du changement sans une connaissance des ressources du coaché. Le modèle « D » et le modèle « R » se complètent dans une action de coaching et présupposent tous les deux des compétences spécifiques différentes.

Les compétences requises pour la mise au jour des ressources du client qui relèvent du modèle « R », sont les mêmes dans les autres étapes du coaching. Il s'agit en effet des attitudes et des techniques d'écoute spécifiques à la non-directivité que nous évoquerons au fil des pages suivantes.

Il nous paraît essentiel de définir les termes « attitudes et techniques » car on les confond souvent en les prenant les unes pour les autres. Les techniques qui relèvent d'une compétence technique sont du registre des comportements, et, de ce fait, sont observables. Les attitudes servent de fondation aux compétences relationnelles. Elles ne sont pas directement observables, mais peuvent être inférées, décodées, au travers de l'observation des comportements. Avant de traiter les quatre phases d'une action de coaching, l'objet du prochain chapitre, nous traiterons l'écoute, avec ses attitudes et ses « techniques ».

L'écoute : art ou technique ?

Les plus grands musiciens, les plus grands chanteurs, les sportifs de haut niveau, les danseurs professionnels s'entraînent plusieurs heures par jour pour perfectionner leur art. Les maîtres d'arts martiaux qui

aspirent à la sérénité de l'esprit et aux gestes parfaits pratiquent leur discipline quotidiennement. Les moines et d'autres religieux consacrent du temps, jour après jour, à la prière, à la méditation, à la contemplation. Chaque profession possède un éventail de possibilités qui visent, au travers de la pratique, la perfection. Pour le coach, ce programme inépuisable d'amélioration, de perfectionnement sans fin se résume en trois termes : l'écoute, la congruence, l'acceptation inconditionnelle de soi et de l'autre.

Commençons par l'écoute. Écouter est à la fois simple et complexe, car l'écoute ne saurait s'exercer hors contexte et, on le sait déjà, chaque contexte invite à attribuer une signification particulière aux messages émis et reçus. Chaque situation de communication est spécifique. Elle est soumise à des règles formelles et informelles et à des contraintes de tous ordres. Les contraintes liées au temps s'expriment, entre autres, par la durée de la rencontre et par l'évocation d'éventuelles urgences qui accompagnent la demande de coaching. Des enjeux projetés, les identités de rôle connues et reconnues de chacun des protagonistes peuvent également participer aux contraintes qui appartiennent au contexte.

Naturellement, différents types d'écoute existent aussi : l'écoute en conflit ouvert où il faut s'affirmer en force, l'écoute confuse et chaotique qui traduit un malaise, l'écoute-manipulation de certains commerciaux ou de politiciens formés à l'écoute sélective, l'écoute ouverte, disponible et sans préjugés de celui qui est payé pour, justement, écouter, l'écoute-intimité de la rencontre amicale, voire amoureuse ; toutes les variations d'écoute sont possibles, et toutes nous invitent à endosser une identité de rôle différente.

Dans les faits, écouter est synonyme d'échange et de reconnaissance mutuelle. De la même manière que cet échange est fortement conditionné par le contexte, celui qui parle ne saurait faire abstraction de la reconnaissance de celui qui l'écoute. En effet, l'écoutant, tout en s'imprégnant du contenu et de la forme de ce qui lui est dit interprétera différemment les mimiques, la posture, les gestes, le ton, le rythme de la voix et le contenu de son interlocuteur en fonction de sa propre situation. Selon son identité de rôle, ses « positions de vie », ses attitudes mentales, ses croyances etc., le type et la qualité de son écoute varieront.

Nous n'écouterons pas de la même façon selon la manière dont nous nous considérons. Si nous estimons que nous sommes quelqu'un de supérieur et que nos opinions, nos pensées sont les seules valables, si, au

contraire, nous considérons que nous ne sommes pas à la hauteur mais que l'autre, n'importe qui d'autre, est meilleur que nous, si nous nous trouvons sans intérêt dans un monde médiocre ou si nous jugeons que nous sommes une personne valable, bien qu'imparfaite, cela déterminera la manière dont nous écoutons et ne manquera pas de se faire remarquer.

Notre écoute prend des formes différentes. Celles-ci sont étroitement liées à nos attitudes et se démontrent dans les techniques utilisées : écouter en silence, questionner, reformuler, fournir un cadre, donner des conseils, être pro-actif, être réactif, donner, recevoir, demander, prendre, accepter, refuser.

De même, lorsque nous écoutons, nous pouvons le faire aussi bien pour nous accaparer ce qui est dit que pour le partager avec l'autre ou pour l'aider ou tout simplement parce que c'est notre métier. Ces différentes possibilités ne s'excluent pas, au contraire, elles se complètent. Il est possible d'aider en parlant ou en écoutant, comme nous pouvons influencer en silence, voire par notre silence. De même que parler ne signifie pas forcément partager, écouter n'est pas nécessairement synonyme d'accepter et de comprendre.

Le fait, le geste d'écouter présupposent une intention et un cadre dans lequel s'inscrivent l'échange et la reconnaissance mutuelle. Lorsque l'écoute s'inscrit dans le cadre du coaching, de multiples questions se posent à propos de la nature et des modalités des échanges, du dispositif, du cadre contractuel, des compétences et de la déontologie.

Écouter dans le cadre professionnel du coaching

Il existe une différence radicale entre l'écoute réalisée dans le cadre de la vie quotidienne, que celle-ci soit amicale, amoureuse, parentale, acceptante, conflictuelle, technique ou poétique – qu'elle inscrive dans un cadre qui permet de passer le temps d'une manière plus ou moins agréable ou même dans l'intimité d'une relation authentique – et l'écoute qui s'inscrit dans un cadre professionnel, en l'occurrence le coaching.

La relation de coaching est une relation particulière et spécifique. Elle cherche à générer une écoute de compréhension, dans une attitude d'acceptation inconditionnelle à partir d'une position interne de

congruence de la part du coach. Ce faisant, elle vise la perfection. Représentant à la fois le point de départ et le point d'arrivée de toute une réflexion sur les fonctions de l'écoute dans chacun des domaines de vie et des identités de rôle, elle génère un grand nombre de théories ou de grilles de lecture. Au bout du compte, l'écoute dans le cadre de coaching consiste toujours à décoder, à interpréter et à recadrer la parole du sujet-coaché, pour aider celui-ci à en faire sens au travers des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte.

Dans la discussion qui suit concernant l'écoute, nous nous inspirons de la philosophie de la psychologie humaniste et, dans la mesure où celle-ci en est indissociable, de la pensée et des travaux de Carl R. Rogers. Ce courant de pensée et de pratique est axé sur le présent et orienté vers le futur. Il s'intéresse au ressenti, accorde la priorité au comment par rapport au pourquoi, recherche une certaine efficacité (définie comme le maximum d'impact pour le minimum d'effort) dans l'accompagnement du changement et le développement personnel et professionnel, ce qui le fait correspondre parfaitement à l'esprit du coaching et du modèle qui est le nôtre.

La relation de coaching suppose de la part du coach une écoute facilitatrice, discrète et affirmée. Elle se propose, comme finalité, de potentialiser, à la fois, les conditions qui permettent, d'une part, au processus d'écoute de se développer et, d'autre part, à la relation de coaching actuellement instaurée entre le coach et son coaché de devenir inutile, car le coach a comme tâche d'apprendre au coaché à se passer de lui.

La relation de coaching est fondée sur la confiance et ancrée dans les prémisses que le sujet-coaché a en lui ou trouvera dans son environnement toutes les ressources dont il a besoin pour son développement et que chacun d'entre nous est en mesure de faire appel à ses ressources pour résoudre les problèmes qu'il rencontre et réaliser son projet de vie. Ce postulat de base n'est pas le résultat d'une démonstration, mais d'une conviction profonde qui donne des limites à toute action de coaching. Le dispositif du coaching mis en place est d'autant plus souple et discret qu'il est ponctuel et voué à disparaître.

En effet, si nous faisons nôtre ce postulat et reconnaissons que chacun d'entre nous possède les capacités pour définir lui-même ses objectifs, résoudre ses difficultés et parcourir les étapes qui lui permettront de réaliser son projet de vie, l'aide apportée par le coach ne peut

être que minimale et la relation, la communication et l'écoute ne peuvent servir qu'à favoriser un contexte spécifique, celui qui permet au sujet-coaché de prendre pleinement conscience de ses ressources et de les utiliser aux fins de ses objectifs propres.

Le coach se doit alors de ne pas se substituer à son client mais de l'accompagner « deux pas en arrière » et, en laissant à son coaché le plus de place possible pour sa découverte, le coach se doit de maintenir une distance rassurante et dynamisante à tout instant. Cette position de retrait adoptée par le coach vise, d'une part à libérer la parole du coaché par une écoute active de son discours, et, d'autre part, à le reconnaître inconditionnellement par une présence affirmée, compréhensive et sensible.

Comme nous le constatons, écouter depuis une identité de rôle de coach est loin d'être évident de prime abord et nécessite l'acquisition d'attitudes et de techniques à la fois très simples dans leur énoncé, et très complexes dans leur mise en pratique.

Nous allons explorer maintenant le développement de ces attitudes et découvrir les techniques qui facilitent la démarche de coaching.

L'écoute : une attitude intérieure

La décision d'exercer le métier de coach n'est pas exempte d'intentions positives et de bénéfices secondaires. C'est là le paradoxe de ce métier, comme d'ailleurs tout métier ayant trait à la relation d'aide. La mise au jour de nos motivations et des intérêts qui nous poussent à faire ce choix est essentielle. Comment aider efficacement les autres, si nous n'avons pas pris la peine de clarifier les raisons pour lesquelles nous voulons les aider ? Il appartient à chacun de nous – qu'il soit coach apprenti ou coach confirmé – d'avoir fait, et de continuer à faire, un travail de développement personnel et d'avoir un lieu de supervision pour nous aider à mieux nous comprendre nous-mêmes, à élucider les raisons de nos choix professionnels à être le plus au clair que possible à propos de la façon dont nous articulons notre développement personnel et notre développement professionnel.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux attitudes qui facilitent l'écoute et laisserons de côté le champ de l'introspection. Encore qu'il nous semble bien difficile d'adopter et de faire preuve d'une attitude

d'acceptation inconditionnelle et de congruence si l'on a fait l'économie d'un travail sur soi.

Le coaching concerne avant tout et essentiellement la personne coachée, même si par le jeu du contre-transfert, il peut également impliquer le coach, qui doit alors savoir utiliser au mieux ce qu'il met au jour le concernant, tout en s'en dégageant.

Rappelons-nous, le coach est rémunéré en fonction de sa compétence et du temps passé. Cela implique la notion de contrat, de règles, de déontologie et l'acceptation réciproque de l'identité de rôle de chacun, dans le processus en cours.

Dans l'écoute, le coach doit se focaliser sur son coaché en se rendant totalement disponible, ne serait-ce que pour permettre à celui-ci d'expliquer les raisons qui l'ont fait demander du coaching. Pour laisser toute la place qui lui revient au coaché, le coach reste présent à la relation. Ni effacé ni caché, il accepte de prendre la position haute, pour pouvoir l'abandonner au coaché à tout moment. Sachant garder le silence, il ne prendra la parole que quand cela lui semble utile, voire indispensable. Il intervient alors avec efficacité et élégance, c'est-à-dire avec le maximum d'impact, pour le minimum d'effort. Le coach est pro-actif, et présent à son rôle, qui est de maintenir en permanence le cadre et l'équilibre de la relation coach-coaché pour permettre d'entretenir son dynamisme.

L'attitude de neutralité bienveillante et de compréhension n'est pas toujours facile à maintenir. Il arrive fréquemment que le coach doive réfréner ses envies de donner des conseils, de prendre position par rapport aux problèmes ou aux projets évoqués. Pour ce faire, il lui faut être totalement présent, disponible, neutre et bienveillant. Il doit s'engager à fond dans la relation et apprendre à s'impliquer sans être impliqué. Le coach prend part à la relation coach-coaché sans prendre le parti de personne : il n'est ni pour ni contre qui que ce soit. Il s'efforce d'être et de rester une vraie personne authentiquement engagée dans la relation à l'autre sans autre projet que celui d'accompagner le coaché là où il va, ce qui demande de l'apprentissage et de l'expérience pratique.

De son côté, le sujet, dont la parole est encouragée, libérée, en quelque sorte, chez qui les sentiments sont reconnus et les émotions acceptées, se trouve, lui aussi, en position d'écoute dès lors qu'il perçoit les attitudes du coach, le contexte d'ouvertures et de permissions qui lui sont offertes. Ainsi, à l'écoute active et permissive du coach, répondent la parole, les sentiments et les émotions libérés du coaché.

À partir de ces deux référents, organisateurs de la relation – écoute du coach et liberté du sujet – nous allons présenter dans les chapitres suivants les attitudes du coach qui facilitent l'expression du sujet et la mise en contact avec ses ressources.

Nous tenons à préciser que loin d'être une recherche de consensus laxiste, axé sur une compréhension à la « guimauve » et d'un soi-disant soutien, de type « bien-pensant », les attitudes du coach doivent être affirmées, confrontantes et vigoureuses pour permettre la rencontre authentique de deux individus qui s'acceptent et se respectent.

L'accord avec soi-même : la congruence

Pour que la relation de coaching aboutisse, il semble évident que le coach doit être (du moins pendant le temps de la séance de coaching) pleinement en accord avec lui-même, c'est-à-dire une personne authentique, en contact avec son identité intégrée, unifiée, en un mot congruente.

La congruence dans la relation se caractérise par l'authenticité et l'absence de comportements défensifs, étayée par l'accès du coach sur sa propre expérience, ce qui revient à dire qu'il doit être exactement ce qu'il est sans se cacher derrière une façade ou un rôle quelconque. Lorsque le coach est pleinement conscient de ce qu'il vit, de ce qu'il ressent, dans l'instant de la relation avec son sujet, il parvient à être congruent.

La congruence du coach représente l'adéquation la plus parfaite entre son expérience actuelle, la perception qu'il en a et son comportement.

Être congruent, c'est être pleinement ouvert à ce qui se passe en nous. Car, comme le dit Carl Rogers : « Pour écouter l'autre, il faut d'abord m'écouter moi-même. » Il est vrai que plus nous parvenons à être à l'écoute de nous-mêmes, et donc à nous accepter tel que nous sommes, sans « masque », ni faux fuyants, plus nous pouvons être acceptés par les autres et plus nous pouvons les écouter et les accepter. C'est en développant notre propre écoute de nous-mêmes, que nous pouvons le plus authentiquement écouter l'autre.

Ce qui se traduit dans l'ici et maintenant de la relation par le fait, que le coach pense non seulement ce qu'il dit, mais exprime ses sentiments

les plus profonds et écoute d'autant mieux qu'il est présent à lui-même et affirmé dans la relation.

Pour inviter le sujet à être en contact avec lui-même, ouvert à ses sentiments et à ses émotions, disponible à l'exploration de ses valeurs et à l'expression de ses désirs, la congruence représente la condition principale, dès lors qu'elle est perçue par le sujet. Le fait que le coach soit authentique invite le sujet à l'être également.

L'authenticité pendant l'entretien n'est pas si facile à maintenir dans la mesure où elle est en permanence remise en question. Car, aussi parfait que soit le coach, ce n'est pas un être dénué de passions, d'angoisses, de conflits, de tensions. La congruence relève d'un idéal, d'une recherche d'accord parfait entre les sentiments, les pensées, et les comportements qui les expriment au travers des mimiques, des gestes, des mots, ou encore du synchronisme qui révèle l'existence de cet accord entre les interlocuteurs.

La mise en place de l'authenticité est pourtant toujours incertaine et délicate. Son maniement est également sujet à caution car le coach risque de céder à la tentation de conseiller, d'orienter, de questionner, de vouloir satisfaire sa propre curiosité, de se protéger ou tout simplement de « décrocher » en pensant à autre chose que ce qui se passe là. Nous pouvons d'ailleurs nous poser la question : pouvons-nous à la fois être congruent, transparent à nous-mêmes, à l'écoute de nos propres préjugés, de nos croyances personnelles, de nos difficultés et de nos contradictions, et en même temps rester pleinement à l'écoute d'autrui ? Car, il ne s'agit pas simplement d'être présents à nous-mêmes, en résonance avec nos sentiments et nos pulsions internes, mais également de nous engager pleinement dans la relation, d'assumer nos peurs et nos craintes, de rester affirmés et dans notre identité de rôle de coach, d'être à la fois le plus authentiquement possible présents à nous-mêmes et, en même temps, disponibles et pleinement à l'écoute du sujet.

L'acceptation inconditionnelle

La dernière condition pour une relation de coaching réussie est l'acceptation inconditionnelle. Bien que l'acceptation inconditionnelle soit aussi difficile à définir que l'écoute et la congruence, nous allons malgré

tout tenter d'en décomposer les éléments ainsi que leur mise en ordre et leur progression.

La compréhension

Le premier élément de l'acceptation c'est la compréhension. Pour pouvoir établir un dialogue et une relation de coaching il ne fait aucun doute que les parties engagées doivent se comprendre.

Bien que la compréhension soit un phénomène complexe et riche, il est aidant d'en distinguer deux dimensions qui se complètent et s'enrichissent mutuellement. La première est la dimension intellectuelle de la compréhension, la deuxième, celle qui nous semble essentielle, la dimension empathique.

► La compréhension intellectuelle

Cette forme comprend le niveau des mots et de la logique. Il peut paraître simple et évident de le dire, mais pour se comprendre il faut parler le même langage.

L'entretien de coaching est avant tout une communication verbale, dans laquelle chacune des deux parties s'exprime par son propre vocabulaire. Pour parvenir à la phase 3, celle de la représentation partagée, il est nécessaire que chacun, le coach et le coaché, comprenne et donne la même signification aux mots et aux concepts employés.

Imaginons un cas extrême : notre coaché nous parle de sa situation professionnelle en utilisant le « jargon » technique de son métier, qui est souvent chargé « d'anglicismes » à la mode. De son côté, le coach se lance dans un brillant exposé diagnostique qui, même pour un autre coach formé au même modèle, peut rester parfaitement incompréhensible. Toutefois, sans tomber dans de tels excès, il est fréquent que chacun des protagonistes accorde une signification différente aux mots utilisés. Un temps de « décodage » et d'appropriation de la signification du vocabulaire de chacun est donc nécessaire.

En ce qui concerne la compréhension logique, elle a sa spécificité en ce qu'elle comporte ou implique certains rapports de cause à effet, ou tout au moins de liens logiques entre les différents éléments présentés.

À ce niveau, la compréhension porte soit sur des éléments d'information qui lient les événements et leurs effets, soit sur des termes

d'éléments et de forces internes contraignantes qui satisfont le besoin de rationaliser de chacun. Cette forme de compréhension peut, sur le moment, apporter un soulagement intellectuel, puisqu'elle satisfait le besoin de chacun de connaître le comment et le pourquoi des choses et d'expliquer les événements tant internes qu'externes de manière rationnelle. Elle exerce un attrait puissant chez beaucoup de coachés, particulièrement chez ceux qui possèdent une formation technique et apprécient la causalité linéaire. La compréhension logique constitue une forme de compréhension intellectuelle rassurante, elle invite, ce faisant, à une explication rassurante et permet d'éviter ainsi une implication émotionnelle et le risque d'avoir à reconnaître l'irrationalité de certains comportements.

► La compréhension empathique

Cette forme de compréhension, indispensable à la relation de coaching, implique que le coach entre en résonance avec le monde subjectif du coaché pour qu'il ressente le monde et les événements comme s'ils étaient les siens, sans jamais oublier la qualité et l'importance du « comme si ». La compréhension empathique nous apparaît essentielle à la relation de coaching parce qu'elle permet au sujet de s'appréhender lui-même tel qu'il est, avec ses peurs, ses envies, ses désirs, ses frustrations, ses états de lucidité ou de confusion, à ce moment donné. Lorsque le coach se met en résonance avec son coaché et ressent le monde intérieur de celui-ci comme si c'était le sien, il est en mesure de proposer au coaché la signification de ses propres ressentis. De cette manière et à ce moment-là, le coaché peut, à son tour, accepter aussi bien l'image de lui-même que le coach lui reflète et le changement qui s'opère en lui. La compréhension empathique représente une condition requise également parce qu'elle fournit un cadre et un schéma d'apprentissage au coaché et cela lui sera utile dans tous ses domaines de vie. Ce cadre est celui de l'acceptation de ses sentiments, de ses émotions, de ses valeurs, à la place d'une tentative d'explication rationnelle de ce qu'il vit et ressent.

Mais, la compréhension empathique n'est pas chose facile à acquérir, dans la mesure où elle exige du coach qu'il fasse l'abandon de son cadre de référence habituel pour accepter pleinement et authentiquement celui du sujet, et, de ce fait, c'est une attitude qui n'a rien de naturel.

La difficulté d'abandonner son cadre de référence habituel est particulièrement grande chez le coach qui a une formation technique à la base puisqu'il est habitué à chercher des explications rationnelles et logiques aux choses de la vie. Il est rare, d'ailleurs, même pour des coaches dont la formation de base est plus psychologique, surtout au début de leur carrière de coach, de se montrer capables et même désireux, de faire l'abandon de leurs connaissances techniques antérieures pour laisser la priorité au modèle « R » par rapport à leur modèle « D » et laisser de côté un penchant à juger ou à conseiller, bref à renoncer à leur modèle du monde et d'accompagnement pour accepter et accéder pleinement à celui de la personne accompagnée. Ce qui semble une attitude naturelle et facile pour le coach expérimenté, à savoir la compréhension empathique et la capacité d'entrer en résonance avec le monde subjectif, troublé et confus de l'autre, est éprouvé au début comme une exigence, proche du sacrifice pour le débutant. Car il est effectivement nécessaire au coach de « sacrifier » provisoirement, le temps de la relation, son cadre de référence personnel, son modèle du monde habituel, pour entrer dans celui du coaché. Ce « sacrifice » lui permet d'éviter les écueils des attitudes directives en le prémunissant contre une tendance fâcheuse, bien que fréquente chez les coaches débutants qui consiste à conseiller, à juger, à soutenir ou à interroger.

Heureusement, les satisfactions que retire le coach de ce mode d'écoute compensent largement les sacrifices et l'effort fournis, car, en pratiquant la compréhension empathique, le coach découvre très rapidement que l'acquisition de cette capacité et l'intégration de cette attitude, représentent non seulement une avancée réelle dans sa pratique professionnelle mais également un enrichissement personnel, dont les efforts sont bénéfiques pour l'ensemble de ses identités de rôle et dans tous ses domaines de vie.

► Effets des différentes formes de compréhension

La compréhension intellectuelle prend une place importante dans le coaching, surtout au début de la relation, mais elle doit rapidement laisser la place à la compréhension empathique. La compréhension intellectuelle, la compréhension qui se décline en termes de causalité linéaire et d'explications logiques et rationnelles, ne peut en aucun cas représenter une fin en soi, dans la forme de coaching qui est la nôtre, car, bien que sécurisante au début pour le sujet, elle a tendance à accroître la

dépendance et à renforcer les mécanismes de défense, en empêchant le coaché de rentrer en contact avec son monde interne subjectif. Même si ce type de compréhension est rassurante et diminue l'anxiété chez le sujet (et parfois aussi chez le coach) elle diminue la quantité et la qualité des informations obtenues.

En effet, le coach a besoin de découvrir le coaché qui, lui, a besoin de se découvrir, d'apprendre à s'écouter parler et à s'entendre dire. Si le coach l'empêche de parcourir ce chemin, s'il lui évite de faire la découverte de ses ressources, comme, d'ailleurs, de ses obstacles internes, sous quelque prétexte que ce soit, il ne lui rend aucun service, au contraire. Car, si, dans le court terme, la compréhension intellectuelle permet au coaché de comprendre, au sens usuel du terme, ce qui l'a amené au coaching et ce qu'il peut raisonnablement en espérer, cette compréhension reste explicative et désaffectée. Elle ne tient pas compte du champ affectif et émotionnel du sujet et peut, de ce fait, l'encourager à minimiser, rationaliser, voire à occulter ses émotions.

La compréhension empathique, en revanche, tend à diminuer la dépendance du sujet, à lui permettre d'acquérir des moyens autonomes pour se comprendre et faire l'expérience d'être vraiment lui-même, en contact et en accord avec ses pensées, ses ressentis et ses actes. En permettant au sujet d'entrer en contact avec son monde subjectif, la compréhension empathique tend à augmenter son anxiété (tout au moins au début de la relation) puisque, d'une part, ce qui est inhabituel est anxiogène : le sujet peut ne pas avoir expérimenté souvent ce type de contact intime et, d'autre part, ce qui est ambigu est inquiétant : il n'y a pas de réponses standard toutes faites, le sujet doit trouver ses propres réponses à ses interrogations. Toutefois, la compréhension empathique permet d'obtenir des informations plus riches quantitativement et qualitativement que la compréhension intellectuelle.

La tolérance

Le terme « tolérance » est peut-être un peu galvaudé, sous nos cieux démocratiques. Quel manager, quel chef d'entreprise, quel homme politique, voire quel coach, ne se targue-t-il pas d'être tolérant ? Cependant, vu de l'extérieur, on ne comprend pas toujours comment les théories et les principes reflétés dans la manière dont ces personnes agissent dans leurs fonctions peuvent s'accorder avec le mot tolérance.

D'autre part, dans son usage courant, le mot « tolérance » a une connotation proche de l'indulgence voire de complaisance, qui ne s'accorde guère avec la définition de ce terme telle que nous la concevons ici.

Globalement, la tolérance fait référence à la totale liberté laissée au sujet ; une liberté qui n'est limitée que par les exigences de la structure et de la situation et qui se trouve compatible avec le but du coaching. Mais, quelle est la logique d'une attitude de tolérance ?

Rappelons-nous que, pour que le sujet puisse établir lui-même les étapes qui lui permettront de formuler et de réaliser son projet de vie, il est nécessaire qu'il soit conscient de et en contact avec celles-ci. Pour que ce cheminement puisse se faire, il est indispensable que le coaché se sente à l'abri de toutes exigences, exempt de toutes pressions, et de tout jugement de valeur de la part du coach. Cette liberté lui est offerte pour lui permettre de cheminer à son rythme, de refuser de traiter pour le moment telle ou telle difficulté dans un domaine de vie donné, pour lui permettre aussi de recourir à des comportements de fuite, tant conscients qu'inconscients si cela est nécessaire dans son développement à l'instant. Si un coaché ne veut pas, par exemple, aborder les raisons de son désarroi, alors qu'il est indéniablement dans une phase de marasme, c'est le signe que ce travail est, pour l'instant, prématuré, qu'il ne s'y sent pas prêt, et qu'une attitude de tolérance s'impose plus que jamais. De la même façon, lorsque ce même coaché découvre qu'il peut, à son rythme, aborder n'importe quel sujet qui le concerne, qu'il lui est permis de parler aussi bien de ses rêves les plus fous, que revenir pour la nième fois sur une difficulté professionnelle, lorsqu'il remarque que le coach ne manifeste aucun signe d'impatience, de jugement ou d'évaluation, d'accord ou désaccord, alors le coaché éprouve le sentiment d'être écouté et accepté tel qu'il est, ou du moins tel qu'il choisit de se présenter. Sentant qu'il peut se montrer à « découvert », le coaché se sent en confiance. Se rendant compte que le coach ne songe pas à l'orienter, à le juger, à le forcer dans une voie plutôt qu'une autre, mais au contraire que celui-ci lui fait confiance, le coaché prend progressivement contact avec ses ressources, se fait confiance et se découvre, au double sens du terme.

Par contre, si le coach montre, d'une manière ou d'une autre, que le coaché ne prend pas la bonne direction, que ce qu'il dit n'est pas conforme à ce que l'on attend de lui, que le coach lui révèle de manière verbale ou non verbale, que les limites de sa tolérance sont rapidement atteintes ; de façon directe ou indirecte, il indique au coaché qu'il doit

aborder ou abandonner telle proposition pour parler de choses que lui, le coach, juge plus significatives. Mais « ces choses » que le coach estime devoir être abordées sont justement celles à propos desquelles le coaché préfère, consciemment ou inconsciemment, différer la discussion. Dès lors, il se trouve pris dans une double contrainte : doit-il satisfaire ses propres besoins ou ceux de son coach ? S'il se protège pour satisfaire ses propres besoins, il perd l'estime de son coach, s'il répond à la demande, formulée ou non, de ce dernier, il va à l'encontre de ses propres besoins et risque de perdre l'estime de lui-même. En tout cas, c'est ainsi que le sujet « coincé » peut vivre la situation : « Pendu si je le fais, pendu si je ne le fais pas. » Si ce type de relation perdure pendant plusieurs séances, deux issues possibles sont fréquentes : soit le coaché vit la situation sur un mode conflictuel, ce qui devient à la longue intolérable, soit tout simplement, il abandonne le projet de se faire aider et interrompt ses séances de coaching. Bien que le coaché démontre sa capacité d'autonomie dans ce cas, cette démonstration est sans doute ici maladroite et contraire à ses propres projets et objectifs. Tout l'art du coach, ainsi que l'aide qu'il peut apporter à son coaché, permet à celui-ci de découvrir et de mieux utiliser ses ressources, ce qui se fait grâce à un climat d'acceptation inconditionnelle et à une attitude de respect et de tolérance.

Le respect

Il ne fait aucun doute que tous les coaches, quelles que soient leurs origines et leurs techniques, respectent de manière conventionnelle leurs coachés, leurs clients, c'est-à-dire, qu'ils se comportent avec eux comme n'importe quel autre professionnel conscient et consciencieux, à savoir en personne éduquée et polie. Cette forme de respect n'est naturellement pas propre au coaching, elle se rencontre chez tout individu engagé dans un rôle professionnel, qu'il soit plombier, commerçant ou dentiste. Dès lors, nous pouvons nous demander en quoi cette attitude s'inscrit parmi les attitudes qui étaient l'acceptation inconditionnelle ?

Il s'agit là, à l'évidence, d'une question de définition. De manière à établir avec le lecteur une représentation partagée, nous distinguerons d'une part la forme du respect qui est conventionnelle, civile, et renvoie à l'ensemble des règles de politesse et de courtoisie généralement admises par des individus de même culture, et d'autre part la forme de respect qui est propre à la relation d'aide qu'est le coaching, la forme de

respect qui nous intéresse. Il va sans dire que la première s'impose quelle que soit notre identité de rôle, dans tous les domaines de vie (même dans le domaine personnel, pourquoi ne serions-nous pas polis et courtois avec nous-mêmes ?) Quant à la seconde, sa signification et ses modes d'expressions varient en fonction de l'attitude acceptante ou évaluante du coach, autrement dit en fonction de la structure de la relation.

Nous allons tenter de définir ce que ce « respect » signifie dans le modèle de coaching qui est le nôtre.

Il nous semble essentiel de noter que le respect est inconditionnel. Le sujet est respecté non pour ce qu'il a fait, pour la profession qu'il exerce, ou pour telle conduite méritante liée aux compétences particulières qu'il possède ou pour son engagement dans la relation de coaching. Le respect du coach est gratuit et sans conditions préalables. Le sujet n'a rien à faire de particulier pour le mériter. Cette attitude lui est acquise d'emblée.

Dans cette perspective, le respect se fonde sur le fait que le sujet est un être unique, qu'il n'y a pas deux êtres au monde avec la même « identité intégrée », ni deux êtres qui visent à réaliser le même projet de vie.

Le caractère d'unicité du sujet justifie l'attitude de respect chez le coach. Le fait de se trouver en présence d'un individu autonome, capable de façonner son devenir et capable, dans la multitude de choix qui s'offre à lui, de choisir par lui-même et pour lui-même, le projet qui lui convient force le respect de tout un chacun.

En prenant conscience du caractère unique de chaque individu, de la capacité qu'a chacun de faire de son propre chef le meilleur choix pour lui, le coach ne peut qu'éprouver le genre de respect dont nous parlons ici.

L'acceptation et non l'approbation inconditionnelle

Les attitudes d'écoute, de congruence, de compréhension, de confiance et de respect fusionnent en une attitude unique que nous nommons l'acceptation inconditionnelle.

Cette notion d'acceptation inconditionnelle suscite souvent des réserves, voire des contestations ou du refus chez certains coachs, plus particulièrement chez ceux qui débutent dans ce métier. Cette réaction s'explique et se comprend aisément. D'une part, la difficulté – consciente ou non – qu'envisage le débutant pour faire sienne cette attitude,

souvent très éloignée de son système de valeurs, d'autre part, le terme acceptation a des connotations d'approbation. Mais, quiconque a une expérience si modeste soit-elle du coaching saura que l'approbation inconditionnelle n'est guère indiquée dans cette démarche. Nous sommes tout à fait d'accord avec ce point de vue.

Heureusement, ce n'est pas de l'approbation inconditionnelle dont il s'agit ; et il est bien évident qu'une telle attitude serait tout à fait incompatible avec notre modèle et avec la pratique du coaching, car quelle que soit la qualité de l'approbation en question, positive ou négative, elle comporterait un jugement et représenterait une forme d'évaluation du coaché venant du cadre de référence du coach. Dans la mesure où notre modèle présuppose que le coach abandonne son propre cadre de référence, pour faire sien celui de son coaché, il ne peut être question d'approbation quelle que soit sa valeur positive ou négative.

Précisons également que l'acceptation inconditionnelle ne repose pas sur une abstraction du genre « l'être humain, en tant qu'être spirituel », ou « le sujet en devenir de ce qu'il est » ou des banalités de l'ordre de « tout être vivant sur cette terre a son propre destin ».

Accepter inconditionnellement c'est accepter le sujet dans sa totalité, tel qu'il existe et se présente, ici et maintenant. Ce n'est ni son passé, ni son futur, ni ses actions, ni son potentiel ni..., c'est lui en tant que personne, dans l'instant T de la relation qui est accepté.

En d'autres termes, ce que dit le coaché de ses conduites passées, ou de ses projets futurs, sera, certes, étayé sur ses croyances, ses préjugés et chargés d'affect, mais le fait qu'il accepte d'en parler dans une relation de coaching en change la signification, et invite le coach à comprendre au-delà des mots, à comprendre avec empathie. Ce qui est accepté c'est donc le sujet en tant que représentant de sa propre « aire de conscience », dans son orientation actuelle, présente.

L'aspect « technique » de la relation : l'écoute

Fondées sur une volonté d'accueil, de disponibilité, de présence à l'autre, les attitudes précitées rendent l'écoute précise et patiente. Elles se déclinent en capacités et comportements qui, perçus par le sujet, l'invitent à inférer qu'il est compris au sens empathique du terme et accepté

inconditionnellement. Parmi ces comportements, qui renvoient également à des techniques spécifiques d'écoute, nous en citerons trois qui sont caractéristiques : le silence – le questionnement – la reformulation.

Le silence

Il y a, bien entendu, différentes sortes de silences. Un silence peut être plein, vide, oppressant jugeant, accueillant, chaleureux, acceptant.

Nous pouvons concevoir le fait de marquer un silence comme l'expression d'un accord parfait, ou d'un désaccord total. Les sens à donner au silence sont multiples, variés et fonction, en partie, du contexte dans lequel ce silence se produit. Nous ne pouvons avoir aucune certitude quant à sa signification. En revanche, ce qui est certain, c'est que le silence est toujours présent dans une séance de coaching et ses effets sont aussi significatifs que ceux de la parole.

Évoquons d'abord le silence du coaché. Il se présente souvent sous la forme d'une rupture de la parole qui provient d'une difficulté, d'une pudeur à aborder tel aspect de sa vie personnelle ou à exprimer ses sentiments face à une situation vécue, qu'elle soit professionnelle ou non. Son silence peut également représenter un temps pris pour penser, pour saisir sur le vif son ressenti dans l'instant de la séance ; le silence est alors un temps pour respirer, pour faire le point avec soi. Le silence du début de la séance est un sas, un temps de pause. Intercalé entre le vécu du monde extérieur et le vécu de la relation de coaching, il représente un temps peut-être nécessaire à la mise en mots, à l'expression.

De cette façon, lorsque le coach sait respecter ces silences et comprend qu'il doit se taire, il pratique non seulement une écoute adéquate, mais il témoigne de son respect pour le coaché.

Savoir se taire quand l'occasion l'exige est une manière de se rappeler que toute représentation mentale est avant tout non verbale, une représentation, en quelque sorte, indicible qui nous rappelle que la mise en mots, demande un certain temps et un certain effort.

Bien sûr, l'action du coach ne consiste pas à se taire, mais à faire entendre des silences, pour laisser libre la parole du sujet. Certes le coach sait que « ce qui est dit est plus important que ce qui est tu, et ce qui est tu plus essentiel que ce qui est dit », mais l'option de garder le silence pendant une séance de coaching n'est ni à ériger en loi, ni à

prendre comme une « recette ». L'utilisation faite du silence est fonction de chaque coaché et de chaque situation de coaching. Il faut bien se taire pour écouter, et le coach n'entend pas seulement le contenu des paroles prononcées ; il entend aussi le non-dit, ce que le contenu ne dit pas et ne peut vraisemblablement pas dire, du moins pour l'instant. Il écoute et entend avec sa troisième oreille, celle de l'empathie. Le silence a la particularité de ne pas pouvoir être dissocié de l'écoute, aussi paradoxal que cela puisse paraître, car pour pouvoir entendre, encore faut-il savoir se taire, garder le silence, afin de créer un espace dans lequel l'expression de l'autre puisse surgir et trouver sa place, même si cette expression reste silencieuse.

Le questionnement

La vraie question n'attend pas la réponse.
 Et, s'il y a réponse, celle-ci n'apaise pas la question et même si elle y met fin,
 elle ne met pas fin à l'attente, qui est la question de la question.
 Maurice Blanchot, *L'Entretien infini*.

Quand on pose des questions, on obtient des réponses et rien de plus.
 Dr Michael Balint.

Entre les questions du coach qui sont adressées au coaché, les questions du coaché au coach, les questions que se pose le coaché à lui-même, les questions que le coach offre au coaché qui ne font pas appel à une réponse dans l'immédiat, mais qui invitent à réfléchir, des questions d'anamnèse, d'interview ou d'empathie, qu'en est-il de la question et du questionneur ?

Il y a des questions qui ne sont pas de « vraies » questions qui ne visent pas des fins précises et qui reviennent pour le coach, tout simplement, à conseiller ou à induire une réponse attendue. Que penser de la maïeutique socratique, qui consiste à manipuler le questionnement de façon à ce que celui qui répond arrive là où le souhaite le questionneur ? Dans la mesure où les questions sont offertes de manière plus ou moins subtile et adroite, il arrive souvent que le questionné se laisse prendre au jeu. La question du coach n'est, dans ce cas, qu'une affirmation déguisée qui sert à manipuler le coaché et à affirmer les convictions du coach ainsi que la direction que le coaché devrait prendre.

Certaines questions deviennent une violence faite au sujet. Le coach s'arroge le droit de questionner en obligeant le coaché à répondre.

À partir du moment où l'on attend obligatoirement une réponse, toute question s'inscrit dans ce registre de violence. Pourtant, la question, dans une relation de coaching, n'a pas pour objet d'être manipulatrice ou violente ; elle est « dérangeante ». Elle tend à déranger le sujet dans sa quiétude, elle le déstabilise dans son évidence que « tout est normal », que « les choses sont comme elles sont ». Le questionnement n'attend pas une réponse particulière et précise, il ne s'intéresse pas à une recherche d'informations ou de contenu, c'est avant tout à la personne, en tant que sujet que la question est offerte.

Le coach offre la question à son coaché qui se l'approprié ou pas et, s'il la fait sienne, il se questionne et son questionnement le dérange. Le questionnement est un mouvement, une porte ouverte vers la voie du changement, quelque chose qui dérange, qui déstabilise, mais jamais pour rien. Questionner, c'est rompre avec l'usuel, c'est redéfinir des frontières, c'est sortir des ornières d'un « train-train » routinier, c'est s'interroger sur ses certitudes en même temps que sur ses peurs, c'est abandonner toute idée d'un « ordre du jour » prédéterminé pour s'ouvrir à l'incertain, au mouvement, à l'inconnu.

Questionner devient également une attitude, celle de l'homme vivant, curieux, ouvert au monde, sans certitude, plein d'espoir, capable de rêver au-delà de l'ordinaire.

Ce qui est essentiel chez le questionné, ce n'est pas ce qu'il répond, c'est ce qu'il entend qui importe et qui l'ouvre à son propre questionnement. La question du coach peut faire son chemin toute seule, elle représente une invitation et non un jugement, une ouverture et non un enfermement.

Une question posée peut amener le coaché à reconsidérer une position ou à réfléchir sur une situation donnée, ce qui y amène déjà une transformation dans sa position et dans sa réflexion. Le fait de répondre à la question ou pas n'annule ni l'intérêt ni l'impact de la question. En fait, c'est le plus souvent le contraire qui se produit car, sans l'obligation de fournir une réponse immédiate, le coaché peut faire le travail de rendre « sienne » la question posée, ce qui ouvre la voie à la perlaboration¹ et produit des effets à travers le temps. Car répondre peut être une

1. La perlaboration peut se définir, dans le cadre d'une action de coaching, comme le travail psychique qu'effectue le coaché entre les séances qui lui permet d'intégrer le travail en cours pour le mettre à profit et au service de son projet de vie.

manière de se débarrasser de la question. Répondre peut aussi représenter une façon de refuser d'entendre la question.

Pour ce qui est des questions posées au coach, il se doit d'y répondre, pour tout ce qui concerne ce que le coaché a le droit « officiellement » de savoir : son âge, sa formation, son expérience, ses références ; pour les questions d'un autre ordre, le coaché se doit de démontrer, de prouver, en quelque sorte, qu'il a un légitime intérêt à connaître la réponse et qu'il ne cherche pas, pour fuir ou méconnaître sa propre situation, à inverser les rôles et coacher son coach. La fonction du questionnement est donc intéressante à plus d'un titre dans la relation de coaching. Posons-nous des questions « flics », manipulatrices qui orientent la réflexion et contiennent parfois déjà les réponses souhaitées, ou des questions semences dont la récolte reste à découvrir ? Voilà de quoi il s'agit de tenir compte pour décider quel sens accorder et quelle réponse fournir à la question et au questionneur.

La reformulation

Que signifie reformuler ? Reformuler, est-ce redire autrement, répéter textuellement, ou encore, reprendre avec d'autres mots le contenu du discours du sujet ?

Même si le coach est parfaitement disponible à son coaché, même s'il entend et capte ce qui est dit à différents niveaux, même s'il prend en compte non seulement le contenu du discours mais également la posture de son interlocuteur ainsi que ses mimiques, ses gestes, le ton et le rythme de sa voix, il ne peut s'empêcher de ne retenir qu'une partie des caractéristiques de la communication qui lui est offerte et, volontairement ou non, consciemment ou pas, d'opérer un choix qui sera déterminant pour la reformulation.

Reformuler consiste à résumer, à paraphraser ou à accentuer la communication explicite ou implicite du sujet. En restant dans son rôle, le coach fait preuve de l'attitude d'acceptation inconditionnelle et ne vise ni à juger ni à conseiller ni à interpréter ni à rassurer son coaché, au contraire, il cherche à entrer dans le monde subjectif de celui-ci. Il s'ensuit tout naturellement que les réponses que formulent le coach et les échanges qu'il propose, doivent être le reflet fidèle de la pensée et des sentiments du coaché au point de les reprendre et de les restituer sous

une forme équivalente ou, tout au moins, conforme à son modèle du monde.

Un caméscope ne peut remplacer la fonction d'écoute du coach qui, lui, doit « entendre » au travers des mots et des expressions qui les accompagnent ce qui est important pour celui qui s'exprime. Sans se projeter en fantasmant, il lui faut « sentir » la force des mots pour relever ceux qui sont à refaire entendre au coaché et ceux qu'il est peut-être prudent de garder en réserve car, ce n'est pas parce que le coaché utilise tel mot ou évoque tel thème qu'il sera alors en mesure d'apprécier et d'accepter l'invitation de se pencher davantage dessus. Force est ensuite de constater que le contenu à reformuler n'est pas aisément choisi et que la reformulation recouvre un champ plus vaste que ses aspects techniques.

Pour tenter de clarifier ce qu'est et ce que n'est pas la reformulation, nous pouvons en préciser trois formes différentes avec leurs effets attendus. Ces trois formes sont la reformulation reflet, la reformulation clarification et la reformulation déductive.

- La *reformulation reflet* : elle suit généralement une phase importante du discours. Elle répète en des termes identiques ou similaires les idées et/ou les sentiments qui viennent d'être exprimés, de telle sorte que le coaché reconnaisse sa pensée, son sentiment, dans la reformulation du coach. C'est une sorte de feed-back, une vérification de l'information qui permet au coach et au sujet de vérifier s'ils se sont bien compris ou non.
- La *reformulation clarification* : elle rassemble des éléments épars du discours implicite et explicite, les synthétise et les reformule dans une même proposition pour faire apparaître le sens de ce qui était confus ou inorganisé. Le coach propose au coaché ce qui lui apparaît comme essentiel dans ce qu'il vient d'exprimer. Cette forme de reformulation donne la priorité au contenu latent du discours. Elle témoigne de la qualité d'écoute et du degré d'empathie du coach. Elle vise à un effet de relance qui invite le sujet à explorer son problème ou sa demande, à prendre contact avec ses ressources, à augmenter la qualité des informations.
- La *reformulation déductive* : elle permet au coach de vérifier le bien fondé d'une hypothèse personnelle qu'il formule au coaché dans le but d'aider celui-ci à expliquer sa position et à poursuivre l'entretien tout en restant fidèle à sa logique et à son attitude. Si le coaché n'est pas d'accord avec ses conclusions, il réagira et l'hypothèse s'en trouvera confirmée ou infirmée.

Voici un exemple de chacune de ces formes de reformulation :

Sujet : *Comme je vous le disais précédemment, je suis de plus en plus indécis dans mon intention de changer d'entreprise. Je viens d'avoir mon entretien annuel et bien que pratiquement tous les projets que nous avons présentés, mon équipe et moi, ont été refusés, mon manager ne m'a fait que des compliments sur mon travail. Je ne sais plus quoi penser.*

La reformulation reflet par le coach : *L'entretien d'évaluation positif que vous venez d'avoir ne fait que renforcer votre sentiment d'indécision concernant votre choix de quitter cette entreprise.*

La reformulation clarification : *Vous vous sentez de plus en plus confus à la suite de cet entretien, d'une part, vous éprouvez un sentiment de dévalorisation du fait que vos projets et ceux de votre équipe ont été refusés et, d'autre part, vous vous demandez comment vous devez interpréter ce que vous a dit votre manager.*

La reformulation déductive : *Vous vous interrogez de plus en plus sur votre avenir dans cette entreprise car vous êtes pris entre votre sentiment d'être un bon professionnel, reconnu d'ailleurs par votre manager lors de cet entretien, et votre désir de réaliser des projets à vous et à votre équipe, projets qui sont pratiquement tous refusés par ce même manager.*

► Figure et fond dans la reformulation

Avant d'entrer plus dans le détail de ces trois formes de reformulation, complétons cette brève présentation par une incursion dans le monde de la *Gestaltpsychologie* (la psychologie de la forme). Parmi les nombreux dessins, qui illustrent la psychologie de la forme, reprenons-en un des plus connus, celui du vase de Ruben (figure 18).



Figure 18 – Le vase de Ruben

Cette figure se prête à une interprétation différente selon ce qui fait figure ou ce qui fait fond pour nous dans le moment de l'observation. Nous pouvons voir, soit un vase blanc sur fond noir, soit deux profils sur fond blanc. Notre « préférence » pour l'une ou l'autre de ces figures est fonction de divers facteurs subjectifs et objectifs.

Les lois de la perception sensorielle, qui régissent notre mode de perception à l'instant T, valent également pour les perceptions non sensorielles, celles de la pensée et des sentiments. De cette façon, lorsque deux ou plusieurs personnes observent ou se trouvent pris dans une situation plus ou moins complexe, ce qui fait figure et ce qui fait fond varie en fonction des attitudes, des valeurs, des identités de rôle, et des processus mentaux de chacune d'elles.

Nous attribuons constamment du sens à notre expérience, en interprétant la réalité qui nous environne. Nous sommes sollicités en permanence pour faire sens de notre environnement et fournir des réponses qui soient cohérentes avec ce que nous avons perçu et interprété comme formant la figure ou faisant partie du fond.

Dans une relation de coaching notre capacité à interpréter la parole du coaché se révèle pertinente quand une des sept cartes du modèle « D » fait figure dans son discours. À ce moment, cette carte s'impose à nous. Que ce soit la carte du cycle de changement, des domaines de vie, des cycles de vie à l'âge adulte ou des aires de conscience, peu importe, car, les autres cartes sont toujours présentes également. Pour qu'une carte fasse figure, les autres doivent obligatoirement faire fond. Par exemple, si le coaché parle du temps excessif qu'il passe à son travail et du fait que son couple en pâtit, que ses enfants se plaignent de ne jamais le voir, c'est de toute évidence la carte des domaines de vie qui fait figure dans son discours. Si un coaché, qui approche la trentaine nous dit qu'après avoir changé de travail et de petite amie tous les trois ans, environ, il est temps pour lui de se fixer, de se stabiliser et de cesser de faire semblant pour enfin devenir réellement adulte, c'est la carte des âges de la vie qui apparaît en dominant.

Lorsque nous sommes suffisamment familiarisés avec le modèle du Renouveau de la vie adulte et que nous l'utilisons dans notre pratique, l'évolution de la relation peut se concevoir comme un processus de modification permanent de ce qui fait figure et de ce qui fait fond. À mesure que l'interaction se poursuit, certaines cartes ou certains éléments d'une même carte qui faisaient partie du « fond » viennent

s'intégrer à la « figure » et y produisent des changements qui sont eux-mêmes générateurs de nouveaux changements. Ceux-ci exigent, à leur tour, que d'autres cartes se détachent du fond pour venir prendre leur place dans la figure en constante réorganisation.

Ce processus de réorganisation de la figure-fond est illustré dans la pratique de la reformulation. En effet, dans le cas d'une reformulation reflet, la reformulation souligne la figure telle que le coaché la perçoit, alors que dans le cas d'une reformulation clarifiante, elle éclaire, enrichit ou modifie ce qui faisait figure en proposant un éclaircissement. Elle peut même inviter à un renversement figure-fond dans le cas d'une reformulation déductive. Il importe toutefois de noter que dans la pratique de la reformulation, ce changement, cet enrichissement, cette modification de la figure, se font grâce au coaché, de l'intérieur, en quelque sorte, et non pas à cause de forces extérieures. Le coach puise les données qui lui permettent de faire la reformulation dans ce qu'il a sélectionné et retenu de l'information fournie uniquement par le coaché, sans se servir d'une quelconque source externe ou extérieure à la relation. C'est en cela que réside toute la puissance de la reformulation. Son contenu appartient au sujet comme le fond appartient à la figure. Nous allons maintenant évoquer plus en détail chacune de ces formes de reformulation et discuter de leurs effets.

► La reformulation reflet

C'est la forme la plus élémentaire de la reformulation. Elle consiste à résumer le contenu de la communication, soit en relevant ce qui fait strictement figure dans le discours, soit en reprenant en écho une partie de la dernière phrase du coaché de manière à l'inviter à poursuivre son récit.

De ce fait, elle n'est, en quelque sorte, qu'une simple reprise en écho de la pensée du coaché, un résumé de la description de ce qui fait figure pour lui. Bien que ce mode de reformulation ait peu de valeur en termes d'implication, le fait de « rester en surface » présente, surtout au début de la relation de coaching, l'avantage de faciliter l'instauration d'un climat de confiance et de sécurité et, ce faisant, d'élargir le champ réciproque de la perception. Cette forme de reformulation est parfaitement appropriée à la phase 1 du coaching : tâtonnement, où le but du coach est, avant tout, d'entendre et de comprendre la demande du sujet. La reformulation reflet est donc essentielle pour favoriser un

climat d'accueil et de détente qui permet au sujet de « tester » sa liberté de parole.

Comme nous le constatons, l'effet de la reformulation reflet est avant tout d'ordre affectif et n'ajoute rien à la pensée du sujet. En reprenant notre exemple de la perception de la figure et du fond, nous pouvons dire que la reformulation reflet sert au coach et au coaché à se comprendre mutuellement, à trouver un accord quant à ce qui fait « figure », à se mettre sur la même « longueur d'onde ». Le coaché se sent accompagné, compris et accepté par le coach, ce qui l'aide à accéder à son identité de rôle de coaché et reconnaître celle du coach. Cette forme basique et peu impliquante de reformulation convient alors parfaitement aux premiers entretiens et permet la création d'un climat de confiance, de respect mutuel et de coopération, préalable et indispensable à l'activation des ressources du sujet.

► La reformulation clarification

La reformulation clarification à un aspect plus dynamique et surtout plus impliquant que la reformulation reflet, dans la mesure où elle a pour visée de favoriser l'évolution de la « figure » dans le sens d'une implication plus grande. Le coach, en utilisant cette forme de reformulation, cherche à mettre en exergue l'intention, les sentiments, les mobiles implicites qui sont liés au contenu du discours et à les proposer au sujet, sans vouloir les lui imposer.

Du point de vue de la *Gestaltpsychologie*, cette forme de reformulation consiste à éclairer le « fond » du discours, en proposant à celui qui le prononce ce qui y est implicitement contenu pour qu'il puisse se l'approprier. S'il accepte, les nouveaux éléments mis en relief par la reformulation clarifiante, ceux-ci viendront alors enrichir la « figure », la modifier ou la rehausser.

Cette forme de reformulation est à utiliser majoritairement dans la phase 2 du coaching : écoute, création du lien et de la coopération. Elle favorise l'évolution et l'approfondissement, par le sujet lui-même, de ses représentations.

Néanmoins, parce qu'elle ne met pas en évidence ce qui a été formellement dit par le sujet, mais ce qui a pu être inféré au travers de son discours et de ses comportements, cette reformulation ne peut se qualifier ni de « vraie », ni de « fausse ». Si elle est acceptée par le coaché, elle

est considérée comme « juste » dans la mesure où elle est la formulation du ressenti du coach qui a su s'immerger dans le monde subjectif de son coaché.

Si elle est rejetée par le coaché, le coach se doit d'abandonner cette reformulation car il n'a ni à convaincre son coaché, ni à expliquer son ressenti. La fonction de la reformulation clarification n'est pas d'être factuelle ; elle ne sert qu'à exprimer ce que le coach a ressenti, dans son écoute empathique, des sentiments, des émotions, des non-dits du coaché, qui empêchent celui-ci d'entrer authentiquement en contact avec lui-même. Articulée directement à partir des sentiments du coaché, la reformulation clarifiante lui offre, en quelque sorte, un tremplin sur lequel rebondir pour se lancer, en confiance, dans un agrandissement de ce qui fait « fond ».

Certains coachés, parfois réticents ou peu habitués à exprimer leurs sentiments, restent au niveau de ce qui leur semble inoffensif et hésitent à s'engager dans cette voie d'emblée, mais si l'occasion leur est offerte, ils l'acceptent et s'y engagent volontiers avec souvent plus de profit que s'ils s'y étaient préparés.

Souvent c'est à partir du moment où le coach s'avère capable de saisir le sentiment vécu, bien que non exprimé, que la relation et le processus de coaching prennent une tournure plus constructive et surtout plus authentique.

► La reformulation déductive

Alors que les deux premières formes de reformulation s'attachent à mettre en évidence certains éléments qui appartiennent au discours du coaché, la reformulation déductive consiste à entendre au-delà du discours pour mettre en relief certains éléments qui, sans avoir été énoncés, font partie du champ et influence néanmoins celui-ci. La reformulation déductive vise à relever au-delà de l'énoncé, des sentiments et des attitudes qui ne découlent pas directement de ce qui vient d'être dit, mais qui peuvent raisonnablement en être déduits. Par « raisonnablement », nous entendons : ce qui peut se déduire par une voie logique, une voie qui prend sa source dans les compétences disciplinaires du coach. Autrement dit, la déduction est basée sur des éléments de connaissance dont le coaché ne dispose généralement pas, et en y ayant recours, le coach s'éloigne forcément du cadre de référence de son coaché.

La reformulation déductive s'appuie donc sur la connaissance d'un modèle théorique. Une telle connaissance n'est pas supposée présente dans les deux autres formes de reformulation, puisque la reformulation reflète n'est qu'un simple décalque de la pensée du coaché et la reformulation clarification un accompagnement affectif de cette pensée. À cause de la compétence disciplinaire, qu'elle nécessite, l'usage de cette forme de reformulation peut exercer un attrait plus prononcé que les deux autres formes, particulièrement pour les coachs débutants, désireux d'affirmer et de démontrer leurs connaissances. Il est à noter également que cette forme de reformulation suscite aussi un intérêt, souvent très vif, chez certains coachés, parce qu'elle leur semble plus explicative, plus logique, plus active, et plus indicative de la compétence du coach. Il s'ensuit, alors, que le coaché risque de se « reposer » entièrement sur le coach pour expliquer sa dynamique interne, ce qui encourage une tendance à la dépendance.

C'est pour cette raison, entre autres, que nous recommandons de n'utiliser la reformulation déductive que lorsque le climat de confiance et de coopération est suffisamment installé, c'est-à-dire à partir de la phase 3 du coaching : identification, création d'une représentation partagée.

Dans la mesure où elle apporte un contenu qui n'est pas présent dans le champ de perception du coaché, la reformulation déductive peut surprendre, voire affecter le coaché et augmenter son angoisse, du moins temporairement. Mais si elle est utilisée de manière appropriée, au moment approprié, elle fournit une aide importante pour le coaché, car elle enrichit sa connaissance, et lui fournit des éléments de décodage qui l'aident à actualiser ses ressources et à augmenter son autonomie.

Si le coach fait en sorte d'éviter que le coaché se repose sur lui pour décoder son modèle du monde, ou pour lui proposer les étapes à parcourir afin de réaliser son projet de vie, la reformulation déductive devient une source d'enrichissement intellectuel, qui est à la fois émotionnellement impliquante, rassurante et encourageante.

Pour conclure sur l'écoute : art ou technique

Afin d'élucider ces deux aspects de l'écoute, distinguons ce qui est de l'art de ce qui est de la technique.

La technique se réfère en général à l'application de règles liées à une pratique. La technique se rapporte avant tout à quelque chose de

mécanique, d'inanimé. Pour désigner ce qui a un rapport avec le vivant, le mot le plus approprié serait « art ». Il devient difficile alors d'accepter le terme de « technique » d'écoute, puisque l'écoute n'a pas pour objet une conduite mécanique qui se rapporte à un objet inanimé. L'écoute représente une conduite qui est ajustée et constamment réadaptée à l'organisme vivant qu'est l'individu au sein de la relation.

En accord avec notre modèle « R », si nous considérons le coaching comme un processus d'accompagnement, impliquant la congruence, la compréhension, et l'acceptation inconditionnelle de la part du coach, l'écoute qui s'y pratique est un art au même titre que l'écriture, la musique, ou la peinture.

Comme tout art, l'écoute a ses règles et ses normes que nous rappelons ici dans le cadre du coaching.

L'écoute : règles et normes

- La règle fondamentale est l'acceptation inconditionnelle du coach.
- Une confiance et un respect total pour le coaché.
- Une disponibilité totale du coach.
- Une congruence interne qui fait que le coach est parfaitement libre de toute anxiété et de toute avidité.
- Une imagination fertile et concrète pour voir en permanence des opportunités là où d'autres voient des obstacles.
- Une compréhension empathique qui permet de ressentir l'expérience d'autrui comme si c'était la sienne.
- Une connaissance technique qui permet au coach de centrer son écoute tout en gardant son identité de rôle professionnelle.
- Un amour de son métier, puisque l'empathie est inconcevable sans le plaisir d'œuvrer, et qu'elle est aussi une facette de l'aptitude à aimer. Avoir, vis-à-vis du coaché, une attitude de compréhension empathique signifie l'aimer, mais pas au sens érotique du terme. Il s'agit de le rejoindre dans son modèle du monde en l'acceptant pour ce qu'il est, un individu unique.
- Comprendre et aimer sont deux éléments d'un ensemble indissociable dans le cadre du coaching. Si l'on tente de les séparer, ils mènent à un processus mental qui est inconciliable avec l'attitude d'acceptation inconditionnelle.

Le but du coaching, répétons-le, est d'aider le sujet à mettre au jour ses ressources, à élaborer un projet de vie, et à planifier les étapes de sa réalisation.

La position du coach est d'instruire le coaché sur la relation qui doit être la leur et sur le but qui les réunit. Partant de ce principe, le coaché n'est soumis à aucune obligation morale, mais doit cependant respecter les règles du contrat passé avec le coach, dès la première séance.

La relation de coaching ne se caractérise pas forcément par une ambiance amicale et polie, encore moins par un bavardage digne du « café du commerce ». La franchise, la confiance, et le respect mutuel sont de mise. Le coach se doit d'être congruent. Son rôle n'est pas de plaire ou de faire impression, mais d'être totalement présent et à l'écoute du sujet. Cette position affirmée, congruente, fondement de l'acceptation inconditionnelle, implique qu'il a fait un sérieux travail sur lui-même, et comme tout développement personnel s'inscrit dans l'inachevé, qu'il ait également et de manière permanente, un lieu de supervision, ce qui lui permet d'exercer son art dans les meilleures conditions pour écouter le coaché dans son unicité.

Le cadre général d'une action de coaching : dispositif et règles

DE LA MÊME MANIÈRE QUE, dans toute relation entre individus, les échanges ont lieu dans des limites définies par la culture et dans le domaine de vie dans lequel ils se font (on ne se conduit pas de la même façon avec son manager, lors d'un séminaire de formation, de l'entretien annuel d'évaluation ou de la « grand messe » de fin d'année, par exemple), les activités qui ont trait à la relation d'aide, en général, se déroulent dans différents contextes et environnements, que nous appelons « cadres ». Le cadre du coaching n'est pas le même que celui de la psychothérapie, de l'intervention, du conseil ou de la formation. Et, comme nous le verrons plus loin, le cadre du premier entretien n'est pas le même que celui d'une action de coaching déjà engagée.

Il peut apparaître à l'observation un certain emboîtement ou chevauchement des cadres précités. L'intervention, le conseil ou la formation relèvent plus spécifiquement du cadre plus vaste du développement professionnel, alors que la psychothérapie appartient à celui du développement personnel. Le coaching, tel que nous le concevons appartient officiellement aux deux. Mais, chacune de ces professions possède

son propre cadre de référence avec des règles et une déontologie spécifiques. Certes, un certain nombre de règles sont partagées par les praticiens de tous ces métiers et s'appliquent à leur pratique professionnelle, d'autres règles, en revanche, sont propres à l'activité de coaching.

Précisons donc le cadre dans lequel le coach exerce son activité. Il se compose de plusieurs éléments qui peuvent se classer en deux catégories :

- un dispositif : composé d'éléments concrets, lieu de l'activité, moyens mis en œuvre, nombre et durée des séances ;
- un ensemble de règles qui précisent le rôle du coach et celui de son coaché.

Le cadre qualifie la relation de coaching en marquant sa différence par rapport à toutes autres relations professionnelles, sociales ou amicales. Les caractéristiques du cadre sont fonction de la finalité de la relation de coaching, qui est la réalisation du projet de vie du coaché. Pour le coach, cette finalité précise le type de compétences disciplinaires et relationnelles dont il aura à faire preuve.

Nous pouvons affirmer qu'il existe une relation logique entre ce que le professionnel observe et retient comme éléments déterminants au travers de ces compétences disciplinaires, et la finalité de son intervention. Observer dans un cadre professionnel, depuis une identité de rôle professionnel détermine ce que nous sommes en mesure d'observer et le sens que nous faisons de nos observations. Par exemple, le formateur retiendra au départ de son observation ce qui manque comme savoir et savoir-faire aux personnes à former pour exercer efficacement sa profession ; le psychothérapeute portera son attention sur la situation actuelle de son client et la manière dont il exprime ses difficultés, ainsi que les raisons qu'il donne à son mal-être et à sa souffrance pour déterminer les modalités de l'intervention à proposer qui vise le soulagement des troubles. La sélection des éléments d'information est organisée en fonction du cadre dans lequel s'inscrit l'acte du professionnel de la relation d'aide.

Le cadre du coaching, quant à lui, s'inscrit dans l'axe « présent-futur » du coaché en poursuivant le but de lui permettre d'élaborer son projet de vie et d'en définir les étapes de réalisation. Le coaching se pratique en face à face en laissant une pleine liberté à l'expression du coaché. Pour éviter toute ambiguïté, le cadre de la relation exige que les rôles respectifs coach-coaché soient clairement définis. Cette clarification de rôles se fait

dès le premier entretien, bien qu'il puisse être nécessaire de souligner à nouveau le rôle spécifique de chacun des protagonistes par la suite.

Le premier entretien n'est pas une action de coaching en tant que telle dans la mesure où celle-ci respecte des phases clairement définies et fait objet d'un contrat spécifique. Le premier entretien représente la première rencontre dans laquelle le coach est doté d'un rôle professionnel bien précis, celui de coach, car, il peut avoir été repéré déjà par celui ou celle qui se trouve à ce moment devant lui dans un autre cadre, dans un autre contexte dans lequel il jouait un autre rôle, celui de formateur ou de conférencier, par exemple. Quant au rôle endossé par le sujet, éventuel coaché, celui-ci est, *a priori*, beaucoup plus flou, car pour parvenir à son rôle de coaché, il doit accepter le changement de cadre et le changement de l'identité de rôle qui fera de lui un coaché. Avant de venir en coaching, il exerçait ses différentes identités de rôle, dans des environnements plus ou moins familiers ; il devient maintenant, un « sujet-coaché », c'est-à-dire un individu qui demande de l'aide, une aide spécifique. Le fait de se trouver dans ce nouveau contexte va naturellement susciter des réactions chez lui, des réactions qui peuvent prendre la forme de questions ou de requêtes. Le coach pourra s'en servir comme renseignements et points de repère. En prenant appui dessus il peut informer son interlocuteur des règles propres à la relation de coaching et lui expliquer ce qu'il est en droit d'attendre et d'espérer d'une telle action.

Les modèle « D » et modèle « R » présentés dans les chapitres précédents tiennent compte de deux ensembles d'éléments qui s'inscrivent aussi bien dans le cadre général du coaching que dans le cadre institutionnel et dans la relation de coaching, que nous allons présenter maintenant.

Le cadre institutionnel

Les entretiens de coaching se déroulent dans un (ou des) lieu (x) défini(s) à l'avance. Le coaché sait, en principe, dès le départ (sauf dans les cas où le coaching lui est imposé par sa hiérarchie) qu'il vient aux séances dans le but de s'éloigner d'un présent peu satisfaisant et construire un futur qui lui convient. C'est le coaché qui exprime, de manière implicite ou explicite, des besoins qu'il n'arrive pas à satisfaire

seul, et l'autre, le coach, qui a comme tâche de faciliter la mise au jour de ses besoins, la prise de conscience des moyens pour les satisfaire et la manière de les formuler sous la forme d'un projet de vie.

Ce cadre institutionnel (localisation : le bureau du coach, le bureau du coaché, ou une salle spécialement affectée à cet usage dans l'entreprise ; l'accueil qui lui est réservé, etc.) est la réalité à laquelle le coaché est confronté. Le coach gagne énormément à prêter attention aux rapports que le coaché entretient avec ce cadre. Nous allons ici examiner quelques aspects de la dynamique du cadre institutionnel pour en démontrer l'importance.

Le cadre institutionnel est un élément de l'environnement qui relève de la carte des aires de conscience. Nous avons déjà souligné combien l'environnement pouvait avoir une influence sur l'ensemble des autres composants de cette carte et, de ce fait, influencer autant sur l'identité de rôle du coach, que sur celui du coaché. Le rôle choisi et accepté par chacun des protagonistes, a une influence sur le rôle de l'autre. Le coach, sans vraiment en être conscient, peut être poussé à modifier sa pratique sous l'influence de l'identité de rôle adoptée volontairement ou non par le coaché.

Toute relation interpersonnelle et, par conséquent, toute relation de coaching est contenue dans un cadre qui va lui donner sens. C'est par rapport à cet environnement précis et ce contexte-là que chacun doit se situer sur le plan de la relation et, de ce fait, peut entrer en contact avec ses ressources avec plus ou moins de facilité.

Les rapports établis par le coaché avec le cadre institutionnel comportent deux aspects fondamentaux dont il y a lieu d'être conscient pour pouvoir en tenir compte dans une action de coaching :

Le premier est d'ordre adaptatif. Il concerne la capacité d'adaptation ou de réaction du coaché, c'est-à-dire la manière dont il « s'adapte » ou « réagit » à un environnement et à un contexte donné – social, institutionnel relationnel, etc. ;

Le second, que nous qualifierons de « personnel », renvoie au type de personnalité du coaché et concerne la manière dont il tente de manipuler le contexte à son avantage et les moyens dont il se sert pour l'adapter à son modèle du monde, autrement dit, il est question ici de l'influence qu'il exercera ou tentera d'exercer pour modifier le contexte afin de le rendre familier.

Ces deux aspects font partie de ce que le coach doit observer car ils le renseignent sur son interlocuteur. La capacité d'un être humain à s'adapter à des changements dans son environnement représente un facteur essentiel pour son évolution. En tant que coach, nous avons, d'une part, à observer comment le coaché s'adapte aux exigences de son environnement dans ce contexte particulier qu'est le coaching au sein du cadre institutionnel, et, d'autre part, à remarquer comment il aborde ce nouveau contexte et cherche à l'aménager pour l'adapter à son modèle du monde au travers de son style et mode relationnel. En effet, dans la mesure où nous avons déjà signalé la nécessité qu'éprouve n'importe quel sujet à rendre familier l'étrange, les tentatives du coaché pour réaliser cette tâche n'ont rien de surprenant ; c'est la manière dont il s'y prend qui nous intéresse en tant que coach, car elle nous renseigne sur son type de personnalité, sur son modèle du monde, son mode relationnel et sur sa façon de fonctionner d'un point de vue global.

La fonction du cadre dans une action de coaching : un double aspect

Le cadre d'une action de coaching comporte un certain nombre de règles spécifiques liées à son champ d'activité. En l'occurrence, la fonction du cadre dans une relation de coaching sera de délimiter un champ d'action relationnel qui permet au coaché d'être authentique et au coach d'agir sur le processus. En somme, la fonction du cadre comporte un double aspect qui se résume de la manière suivante :

- la signification des actes du coach et du sujet dans une relation de coaching ne peut se comprendre que par rapport au contrat qui les lie ;
- le contexte doit rendre possible la relation de coaching.

Et c'est en effet ce double aspect que nous voulons mettre en évidence en parlant du cadre et des règles du coaching, car bien que le coaching fasse partie de l'ensemble des professions de la relation d'aide, il ne peut, en aucun cas, dans la pratique, être considéré comme équivalent à la psychothérapie, à la psychanalyse ou au conseil. Il se doit donc définir son propre dispositif et ses propres règles que l'on peut envisager de la manière suivante.

Le dispositif

Le dispositif renvoie à des aspects « matériels » de la démarche, que ceux-ci soient spécifiques au coaching ou partagés par d'autres méthodes de la relation d'aide.

En voilà les caractéristiques :

- Le dispositif physique : le coaching est une relation de face à face.
- La temporalité : le nombre de séances fait précédemment l'objet d'un contrat double, à la fois moral et financier, qui se définit, d'une part, entre les protagonistes (coach-coaché) et, d'autre part, entre le coach et l'éventuel tiers payant¹.
- La régularité et la fréquence des séances : le choix est laissé à l'initiative du coaché.
- Le paiement des honoraires : le paiement se fait habituellement à chaque séance, sauf accord et contrat préalables. Toute séance non décommandée 48 heures à l'avance est due.
- Le lieu du coaching : bien que le lieu puisse varier en fonction de la disponibilité de chacun et qu'il n'a pas besoin d'être fixe et définitif pour l'ensemble des séances, le coach doit porter une attention à la signification du lieu retenu.
- La demande de coaching : celle-ci peut être formulée par le coaché lui-même ou par l'entreprise de ce dernier. Lorsque le paiement des séances de coaching est pris en charge par l'entreprise, le coach valide la demande auprès du coaché lors du premier entretien.

Les règles propres à la relation de coaching

Les règles qui régissent une action de coaching sont analogues à celles qui sont en vigueur dans les autres métiers de la relation d'aide avec, toutefois, des nuances qui sont propres à la situation du coaching et à la relation coach-coaché.

- La confidentialité : le coach est astreint au secret professionnel. Lorsque le coaching est pris en charge par l'entreprise, le coach ne peut en

1. Voir le protocole du premier entretien au chapitre 11.

rendre compte à quiconque de l'entreprise sans l'accord formel et écrit du coaché et dans les limites fixées par celui-ci.

- Le renoncement à intervenir dans l'environnement du coaché : le coach s'intéresse au développement personnel et professionnel du coaché. Il s'abstient de toute intervention ou de toute recherche d'informations auprès des personnes qui se trouvent dans l'environnement personnel, familial ou professionnel de celui-ci.
- La prise en charge du coaché : le coach se réserve le droit de refuser la prise en charge d'un coaché, sans avoir à se justifier et sans avoir à proposer un autre confrère.
- L'exercice du coaching : dans la mesure où le coaching n'est ni un métier reconnu officiellement, ni une profession sanctionnée par un diplôme d'état, comme la médecine, par exemple, le coach s'autorise, en connaissance de cause et en toute conscience, à proposer ses services et à s'attribuer le titre de coach.
- La responsabilité des parties concernées : le coaching s'inscrit dans les métiers de la relation d'aide. Il vise le développement personnel et professionnel du coaché et laisse, de ce fait, à celui-ci toute la responsabilité de ses décisions.

Le respect de la personne coachée : le coach se tient dans une attitude de respect, de confiance et d'acceptation inconditionnelle vis-à-vis de la personne coachée. Il adopte, à son égard, une attitude de décence, d'égard et de respect.

Le cadre et les règles régissent l'intersubjectivité de la relation de coaching et influent sur le processus du coaching. Il est adéquat, alors, de réfléchir sur la relation de coaching et les rôles respectifs des deux partenaires : le coach et le coaché, car, si le coach doit accéder à son identité de coach, le coaché, lui aussi doit, corollairement, accepter de rentrer dans son identité de rôle de coaché.

La signification du cadre et ses effets dans une relation de coaching

Quel est l'élément fondamental concernant les motifs de la rencontre du coach et de son coaché ? Qu'est-ce qui peut inciter un individu à demander à être coaché ? Quelles sont les raisons de sa demande ? Bien que ces dernières puissent varier à l'infini, elles tournent toutes autour d'un élément très simple : la vie actuelle du demandeur ne lui semble

pas satisfaisante, il souhaite y remédier et il considère que le coach possède les compétences et la volonté de l'aider à construire un futur qui le satisfera. C'est en ces termes que se définissent les rôles de « coach » et de « coaché ».

Bien que cela puisse sembler simple et limpide, cet aspect de la relation de coaching est souvent remis en cause par les demandeurs de coaching. Paradoxalement, de nombreuses personnes réagissent négativement à leur statut de coachés. Ils refusent de reconnaître leurs besoins et leurs difficultés actuelles pour y subvenir, que ces besoins soient d'ordre personnel ou professionnel. Elles tentent alors de transformer la relation de coaching en séance de formation individuelle ou de bavardage sur le thème : « n'est-ce pas affreux » à propos de la faim dans le monde ou du manque de compétences de leur manager, ou de tout autre sujet de conversation qui leur permet de ne pas s'impliquer dans la relation avec le coach et dans le travail de coaching. Néanmoins, certains refus sont plus subtils. Certaines personnes vont, par exemple, tenter de créer des liens d'amitié, ou essayer d'introduire d'autres liens professionnels avec le coach, ce qui crée immédiatement des confusions au niveau des identités de rôle. Le demandeur de coaching peut, par exemple, inviter le coach à déjeuner, voire le convier à un repas au sein de sa famille, ou lui proposer dans son entreprise des actions de formation, ou de conseil. Dans le même ordre d'idées, de nombreuses personnes choisiront un coach qu'ils connaissent par le biais de leur famille ou parmi leurs amis proches. Là encore, la vigilance du coach doit s'exercer car il peut y avoir tentative et tentation de confondre amitié et relation de coaching.

En ce qui concerne les tentatives personnelles de modifier le cadre, nous citerons un exemple. Lors d'un rendez-vous pris avec un « coaché désigné », ce dernier arrive à la séance avec son DRH, sans que le coach n'ait été prévenu de la présence d'une tierce personne. Le coach accepte quand même de les recevoir tous les deux et entend que le « coaché » ouvre alors la séance en demandant à son DRH d'exposer les difficultés que lui, « coaché », rencontre dans l'exercice de son rôle de manager. Difficultés, tient-il à préciser, liées à l'organisation de son entreprise et non à son organisation personnelle

Voilà un exemple d'une action exercée par le « coaché » sur le contexte, une action qui reflète son refus de se reconnaître comme un coaché potentiel avec des difficultés managériales et montre sa volonté

de faire porter toute la faute sur l'organisation de sa société. C'est une invitation qui est faite au coach pour qu'il abandonne cette identité de rôle au profit de celui de conseil en organisation, au mieux, ou, au pire, de celui de « sauveur ».

La relation de coaching et les rôles des partenaires

Le contexte (la rencontre avec un coach interne ou externe à l'entreprise) définit aussi les rôles des partenaires. L'un des partenaires est supposé détenir des compétences propres à l'exercice du coaching et avoir la capacité d'accompagner le sujet dans ses étapes de changement, l'autre exprime implicitement ou explicitement une demande dans l'attente que le coach l'aide à définir son problème et à atteindre ses objectifs, dont il est rarement conscient, en l'accompagnant dans ses étapes de changement. Le coach doit recourir à ses compétences professionnelles sans jamais confondre cette situation particulière avec la vie quotidienne. Il s'efforcera de garder une certaine neutralité pour permettre au coaché d'aborder ce qui le préoccupe, ce qu'il souhaite changer, et le projet qu'il souhaite réaliser dans le futur. Le coaché doit reconnaître les compétences du coach, accepter de parler de lui et de s'impliquer en intégrant les règles et le processus relationnel propre au coaching.

Qualifier la nature de la relation et du contexte fournit comme une sorte de miroir sur lequel pourront se refléter les identités de rôle de chacun. Alors les protagonistes peuvent accepter ou refuser, consciemment ou inconsciemment, de respecter le rôle et le statut qui leur reviennent. La façon dont chacun se comporte dans la relation procure des informations extrêmement utiles sur la manière dont le coach assume son identité de rôle professionnel.

Insistons sur le fait que le contexte donne une signification univoque à la relation de coaching et que tous les comportements des partenaires (verbaux et non verbaux) prendront sens par rapport à cette signification de base. On doit se demander comment le client conçoit le rôle de coaché, comment il l'accepte, comment il envisage de le quitter. On doit aussi se demander comment le coach conçoit son rôle de coach ; comment il souhaite le remplir ; quelle conscience il a des compétences nécessaires pour l'assumer. La nature du contexte est influencée aussi

par le type de contrat, par exemple : un coaching ponctuel, de l'ordre de trois à quatre séances, pour faire le point et réfléchir sur une situation délicate ; un coaching dans le but d'élaborer un projet de vie, qui s'inscrit dans la durée et qui est de l'ordre d'une vingtaine de séances ; un coaching de maintenance à intervalle régulier, à raison d'une séance tous les trois à quatre mois, pour maintenir une situation acquise, soutenir une phase plateau. Dans tous ces cas de figures, les deux protagonistes, le coaché, comme le coach, peuvent, l'un ou l'autre ou l'un comme l'autre, manquer de remplir leurs rôles respectifs avec toute la rigueur nécessaire, ce qui, bien sûr, crée des confusions et détourne la relation de coaching du contrat initial.

Toute relation interpersonnelle s'inscrit dans un contexte fondé sur un mélange de règles fixes et de liberté, autrement dit, tout ce qui n'est pas interdit est autorisé. Ces règles définissent, comme nous l'avons vu, les rôles respectifs de chacun et s'inscrivent dans le contexte de la relation contractuelle. Elles permettent aux protagonistes de se positionner dans leurs identités de rôle et de remplir leurs fonctions.

Le respect, la confiance et l'acceptation inconditionnelle du coach permettent de laisser au coaché l'initiative de l'aménagement de la relation de coaching. Par exemple, certaines personnes ne s'autorisent qu'après un certain nombre de séances à aborder des sujets autres que professionnels, d'autres ne répondent pas clairement aux questions posées ou les redéfinissent inconsciemment. Par ailleurs, certains coachés cherchent à imposer leurs propres règles relationnelles à la situation de coaching, ce qui est le plus souvent indicatif d'un refus d'acceptation du rôle de « coaché ». Le coach doit être en mesure de distinguer ce qui est de l'ordre du style relationnel privilégié de son coaché de ce qui est de l'ordre de la résistance afin d'en tenir compte et adopter la conduite adéquate qui permet de signifier à son coaché qu'il a compris de quoi il retourne.

Bien entendu, le cadre, le contexte, l'importance et la signification que chacun leur accorde auront un impact sur la relation et sur le déroulement de l'action du coaching. Et, tout en intégrant ces informations, le coach se doit de remplir ses rôles qui lui reviennent dans les quatre phases d'une action de coaching que nous explorerons dans le prochain chapitre.

Rôles et actions du coach au cours des quatre phases du coaching

LES QUATRE PHASES du coaching sont : le tâtonnement, l'écoute, l'identification, la clarification. Elles mettent en exergue la manière dont le coach est amené à jouer les deux rôles fondamentaux qui sont les siens dans une action de coaching : suppléer et assister. Il s'agit de suppléer aux ressources du coaché et d'assister celui-ci dans la découverte et dans la mise en place d'une organisation interne et externe qui lui permette de réaliser la finalité de la démarche engagée auprès du coach.

En effet, chacune des phases met l'accent sur une combinaison spécifique et particulière des ressources du coaché et des compétences du coach. La première, le tâtonnement, met l'accent sur les compétences disciplinaires du coach qui observe, accueille et comprend son coaché dans le but de poser un diagnostic à partir des sept cartes du Renouveau de la vie adulte du modèle « D », tout en démontrant, naturellement des compétences relationnelles et des qualités humaines. Dans la deuxième phase, l'écoute, l'accent est porté sur l'écoute active du coaché pour identifier et activer ses ressources. Le coach et son coaché

créent ensemble un climat de coopération et de travail convivial au sein duquel ils peuvent avancer vers la troisième phase, celle de l'identification. Ici, le rôle du coach est prioritairement de suppléer aux manques techniques de son coaché par rapport aux connaissances de celui-ci du modèle « D ». Le coach partage le contenu du modèle avec son coaché de manière plus appuyée, il joue « cartes sur table » pour permettre au coaché d'amorcer la quatrième et dernière phase, celle de la clarification et de l'autonomisation. Dans la quatrième phase, les ressources du coaché sont de nouveau mises en relief pour lui permettre de clarifier son positionnement, de finaliser et clore l'action de coaching et de se réappropriier son autonomie au travers d'un programme informel et non formalisé d'autocoaching.

Comme nous venons de le voir dans les chapitres précédents, dans une intervention de coaching, les compétences relationnelles du modèle « R » relèvent plus de l'art que de la technique, en sachant toutefois que, dans la pratique du coaching, l'art ne peut être séparé de la technique. Le modèle « R » peut, dans ce sens, être comparé à la pratique d'un art martial. C'est par un apprentissage rigoureux et permanent de la technique, au travers de la répétition du même mouvement des milliers de fois que l'on arrive à un stade d'intégration où la technique du mouvement devient automatique. C'est à ce moment, lorsque la technique est transcendée, qu'apparaît l'art.

D'autre part, le modèle « R » n'a de sens que s'il prend appui sur et se complète par un modèle disciplinaire, le modèle « D ». On n'observe que ce que l'on connaît déjà et à partir des identités de rôle existantes ; de ce fait, sans modèle théorique rigoureux et sans l'émergence de l'identité de rôle professionnel du coach, aucune action de coaching n'est possible.

Les phénomènes spécifiques mis en exergue lors des différentes phases du coaching grâce à l'appui que prend le coach sur le « modèle R » ou le « modèle D » l'amènent à exercer plutôt un rôle de suppléance ou un rôle d'assistance. Ces deux rôles requièrent des compétences particulières pour assurer le maniement et l'interaction entre les deux modèles.

Suppléer signifie : « apporter ce qu'il faut pour remplacer ce qui manque » (*Le Petit Robert*). Dans le rôle de suppléance, le coach utilise prioritairement ses compétences disciplinaires. Il décode la demande du coaché au travers de la grille de lecture que propose le modèle du Renouveau de la vie adulte, il généralise et canalise cette demande. Il lui

donne une direction et, ce faisant, offre au coaché des pistes de réflexion nouvelles. En utilisant le modèle « D », il offre au sujet des moyens pour mettre au jour et utiliser ses compétences afin de formuler son projet de vie.

D'après *Le Petit Robert*, assister signifie « se tenir auprès de quelqu'un pour le seconder dans ses fonctions, dans sa tâche ». Dans le rôle d'assistance, le coach prend appui avant tout sur ses compétences relationnelles. Le coaché reste le maître d'œuvre de la mise au jour de son projet de vie et des ressources mises en œuvre pour le réaliser. L'expérience a prouvé que du rôle d'assistance, dépend l'efficacité d'une action de coaching. Ce rôle comporte en lui toutes les compétences relationnelles décrites au chapitre précédent, auxquelles s'ajoutent des capacités d'observation et d'accueil.

En exerçant le rôle d'assistance, le coach est pro-actif. Il utilise toutes les attitudes qui relèvent de l'acceptation inconditionnelle et qui ont pour effet d'autonomiser le coaché, en le laissant libre de ses choix et en favorisant sa créativité.

Dans une intervention de coaching, les deux rôles, les deux actions de suppléer et d'assister, sont indissociables, ils se complètent mutuellement. Une action de coaching dans laquelle le coach ne tiendrait que le rôle de suppléance, équivaldrait à ce que nous nommons dans le jargon des consultants, une intervention « tiroir ». Dans ce type d'intervention, le consultant fait son diagnostic, rédige un rapport pointu, donne d'excellents conseils et recommandations. Ces conseils et ces recommandations sont acceptés par le client, qui les juge souvent tout à fait pertinents, sans qu'il ne les mette jamais en place, parce que le contexte relationnel n'a pas été pris en compte. Le rapport est alors rangé au fond d'un « tiroir » et ne donne lieu à aucun changement significatif.

De la même façon, une action de coaching dans laquelle le coach ne tiendrait que le rôle d'assistance pourrait sûrement donner lieu à un relationnel très sympathique, mais sans efficacité pour le déroulement de l'action.

La figure 19 reproduit les compétences essentielles pour exercer les rôles de suppléance ou d'assistance, à chaque phase du coaching. L'axe horizontal représente la conscience que possède le coaché de ses ressources. À gauche du continuum, le coaché a peu ou pas conscience de celles-ci ; à droite, le coaché a une conscience saine, adéquate de ses ressources. Cet axe illustre la possibilité que le coaché se reconnaisse ou

pas le fait de posséder des ressources. Cette reconnaissance ne repose ni sur une analyse objective de la situation, ni sur le diagnostic ou l'impression du coach. Rappelons ici notre prémisse : « Tout sujet possède en lui ou dans son environnement, les ressources dont il a besoin pour réaliser son projet de vie. » Cela suppose que tout sujet dispose de beaucoup plus de ressources qu'il n'en a conscience et que ses ressources ne demandent qu'à être révélées et mises en œuvre, pour autant que le coach l'aide à en prendre conscience. C'est la perception et le savoir-faire du coach qui lui permettront de choisir, à quel moment et de quelle manière passer du rôle de suppléance au rôle d'assistance ; de décider comment activer les ressources du coaché et ensuite quand et comment abandonner progressivement une phase en cours pour commencer à aborder la suivante. Car, le passage de la phase 1 à la phase deux par exemple, ne se fait pas brutalement, mais progressivement en changeant de rôle pour passer de la priorité donnée à l'utilisation des compétences disciplinaires, à celle accordée aux compétences relationnelles.

Ce passage progressif d'un rôle à un autre et de la priorité donnée à l'une ou l'autre des compétences, est représenté par le continuum de l'axe vertical.

Dans la partie supérieure de la figure, le rôle de suppléance est associé à une utilisation forte des compétences disciplinaires du modèle « D ». En phase 1, le coach utilise surtout ses compétences disciplinaires pour agir sur le processus, à partir d'un modèle d'intervention expérimenté. En phase 3, il agit surtout sur le contenu, en partageant avec le sujet sa connaissance des cartes du modèle « D », de manière à encourager la construction d'une représentation partagée. Dans la partie inférieure de la figure, le coach s'appuie surtout sur ses compétences relationnelles : en phase 2, pour créer un climat de coopération qui permet l'activation des ressources du sujet et en phase 4, pour finaliser l'action de coaching. Le cercle du milieu représente la structure de la relation coach-client, en fonction du rapport qui s'établit entre l'utilisation des compétences du coach, et l'activation des ressources du sujet. L'efficacité d'une action de coaching se mesure par la souplesse qui caractérise cette relation et le passage graduel d'une phase à une autre. Les quatre quadrants déterminés par le croisement de deux axes, composent les quatre phases d'une action de coaching efficace. Chaque quadrant indique les compétences et les capacités requises pour le coach selon la phase en cours. Il les met

en œuvre progressivement pour aider son coaché à passer de la phase 1 à la phase 2, de la phase 2 à la phase 3 et de la phase 3 à la phase 4 en lui permettant de prendre conscience de ses ressources, de formuler et de réaliser son projet de vie.

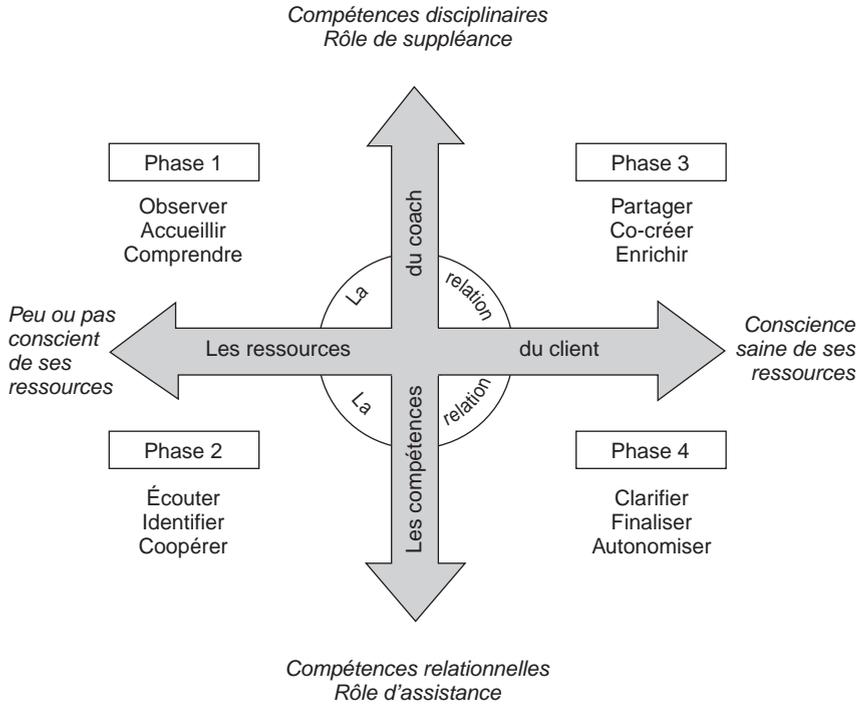


Figure 19 – Les quatre phases d’une action de coaching : rôles et compétences du coach pour chacune des phases

Phase 1 : tâtonnement

Nous avons intitulé cette phase « tâtonnement » car, dans cette première étape, le coach a comme tâche, avant tout, d’entendre et de comprendre la demande du coaché. Il « tâtonne » en quelque sorte, au travers de l’observation et de l’accueil qu’il fait au coaché. Entendre et comprendre, ce n’est pas encore « écouter », ce qui est la phase deux : écouter. Entendre est une activité physique et comprendre une activité intellectuelle. Le coach entend ce que lui dit le sujet et tente de comprendre ce qu’il veut, ce qu’il attend, ce qu’il souhaite de cette

rencontre. Il prend, pour ainsi dire, la « mesure » de la personne en face, de ses difficultés, de ses préoccupations, de ses objectifs, de ses atouts à l'aide du « modèle D » et de ses compétences techniques et disciplinaires de coach, en l'occurrence, à l'aide des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte.

Pendant cette phase du coaching, le rôle du coach est avant tout un rôle de suppléance avec une action sur le processus. Pour assumer ce rôle, les compétences requises sont : « observer, accueillir, comprendre ». Ceci correspond à un ordre de déroulement et indique quelles compétences le coach se doit d'utiliser à ce moment de l'action de manière prioritaire, en mettant en exergue plutôt telle compétence que telle autre. En nous référant à la *Gestalttheorie*, nous pouvons dire que telle compétence fait figure alors que les autres créent le fond.

Observer

Observer finement tout ce que le coaché offre comme informations verbales et non verbales et s'observer en tant que coach dans ses interactions avec ces informations, telle est la tâche de cette première phase de coaching, car elle est riche de renseignements.

Elle plante le décor, crée l'ambiance et donne le ton de la relation qui suivra.

► Le premier contact téléphonique

Le premier contact avec le futur coaché a lieu généralement lors de la prise de rendez-vous par téléphone. Le fait que ce soit l'intéressé lui-même qui appelle et non son responsable hiérarchique ou un membre de sa famille peut se comprendre comme le signe d'une certaine autonomie et surtout de motivation.

Si l'interlocuteur se montre succinct, se contente d'évoquer son besoin de coaching et de fixer la date du premier entretien, cette impression d'autonomie peut être renforcée. Si au contraire, il cherche à retenir le coach au téléphone, en lui posant des questions sur sa pratique, sa formation, etc., ou en lui expliquant plus longuement ce qui le conduit à souhaiter le rencontrer, nous pouvons en déduire que ces comportements sont le résultat d'une résistance, somme toute classique, à s'engager dans une relation de coaching et que ceci exprime une

méfiance à l'égard de cette pratique, ou à l'égard du coach lui-même. Cette résistance implique que le coach ne soit pas reconnu en tant que personne indépendante et autonome. Le demandeur projette son propre manque d'autonomie sur la personne qu'il fantasme être le coach. Cela renvoie généralement au fait que le demandeur n'a qu'un assez faible contact avec ses propres ressources.

► **Le premier contact physique ; la présentation ; l'habillement ; l'aspect « mode » ; l'aspect « goût »**

Dès les premières secondes de la rencontre, le futur coaché communique avec le coach au travers de ses comportements, sans que le moindre mot n'ait été prononcé. La présentation générale : la posture, les gestes, les mimiques, le regard... représentent des éléments de communication.

Que l'interlocuteur fasse le premier pas de la rencontre ou qu'il attende qu'une invitation plus ou moins insistante lui soit fournie avant de se présenter, qu'il soutienne le regard du coach ou qu'il l'évite, que ses gestes soient harmonieux et en rapport avec l'espace personnel dont il dispose ou pas, tous ces comportements non verbaux sont des indicateurs puissants que le coach se doit de remarquer dans son observation car tous ces éléments aident le coach à poser des hypothèses sur le modèle du monde du coaché et sur sa façon de fonctionner.

L'habillement, le choix et la façon dont on porte ses vêtements est une manifestation d'un compromis plus ou moins heureux entre les anciens et les nouveaux principes, entre le poids des règles sociales et une certaine recherche individuelle. Il comporte deux aspects : un aspect « mode » qui renvoie aux normes sociales et un aspect « goût » qui relève des normes personnelles.

L'aspect « mode » de l'habillement marque assez nettement la manière dont un sujet se positionne par rapport aux principes du « dehors-dedans », du « dedans-dehors », et montre également sa position par rapport à son groupe d'appartenance. Nous savons que, sauf dans les cas où la profession oblige le port d'un uniforme (chez les militaires, les agents de police), chacun de nous a tendance à s'habiller en respectant plus ou moins les règles et les normes admises dans son groupe d'appartenance socioculturelle et professionnelle. Certaines différences sont très marquées : la tenue adoptée par les membres d'une équipe travaillant dans un cabinet d'experts-comptables ou de conseil, contraste nettement avec celle préférée par les personnes qui font partie

d'une équipe de créatifs d'une agence de publicité ou d'une start-up. D'autres différences sont plus subtiles. On trouve ainsi l'élégance « naturelle » et discrète chez des personnes même peu fortunées qui, par éducation et par tradition, savent bien s'habiller. Étant suffisamment sûres d'appartenir toujours à leur milieu socioculturel d'origine, elles n'ont pas besoin de l'afficher. En revanche, on peut constater une recherche de style parfois visible et maladroite chez des personnes qui possèdent des revenus élevés, mais qui se sont coupées de leur milieu d'origine et se trouvent sans appartenance affirmée à une classe sociale. On peut également relever une discordance entre l'habillement et l'âge de la personne. Il y en a qui s'habillent « vieux » avant l'âge et d'autres qui s'habillent « jeune » parce qu'elles ne veulent pas faire leur âge. L'habillement sert ainsi de message, en quelque sorte, qui signale comment on s'intègre ou non à son groupe d'appartenance socioculturelle et professionnelle. Si l'habillement correspond aux normes et aux valeurs de la profession et au statut de la position sociale de l'intéressé ce sera de toute évidence le signe d'une bonne intégration. Toutefois, le degré d'intégration et le positionnement de l'individu par rapport aux principes du « dehors-dedans » ou « dedans-dehors » sera surtout marqué par le goût.

L'aspect « goût » de l'habillement se veut par nature individuel. Sa recherche éveille la valeur de « jeu et créativité » qui renvoie à une quête d'originalité et le désir de se démarquer ou d'éviter de se démarquer par rapport au principe du « dehors-dedans ». Le goût permet au sujet d'interpréter et de personnaliser les normes de son groupe d'appartenance. Toutes les nuances sont possibles.

Un habillement correct, sans aucune originalité, qui respecte les normes imposées par l'environnement socioculturel et professionnel suggère que la personne agit probablement ainsi sous l'influence du principe du « dehors-dedans » à partir de la croyance que sa vie personnelle et professionnelle est définie et déterminée par les directives de son environnement.

Un habillement trop manifestement dicté par la norme et qui comporte des « fautes de goût » révèle un manque d'intégration et un désir de « paraître ». L'individu s'efforce de copier ce qui lui semble être la norme du groupe auquel il aspire appartenir. Il s'efforce de faire sienne une norme qui appartient à l'environnement, au milieu dans lequel il se trouve, mais il n'y arrive pas. Il essaye de s'adapter à l'idée

qu'il se fait d'une certaine identité de rôle en n'ayant compris que les aspects superficiels de celle-ci.

Un habillement selon les normes, mais avec une certaine « recherche personnelle », montre que l'individu a su trouver un équilibre entre les normes de son groupe d'appartenance et son adhésion au principe du « dedans-dehors ». Il est bien intégré et en congruence avec ses identités de rôle.

Dans l'infinité des goûts et des modes, beaucoup d'autres exemples pourraient être cités. Ce qui est à retenir, en tout cas, c'est que les messages envoyés par l'habillement sont d'autant plus puissants que le coach y est assez souvent peu attentif. En effet, les messages que le coach décode sans qu'il en ait conscience, influencent son contre-transfert et réactivent ses préjugés à son insu. L'habillement peut, par exemple, réveiller un sentiment inconscient d'infériorité chez le coach lorsqu'il se trouve face à un coaché d'un statut socioprofessionnel élevé, lui faire éprouver un sentiment de rejet face à une exhibition trop marquée, ou ressentir un malaise face à un coaché appartenant visiblement à une classe sociale dont il souhaiterait lui-même s'éloigner ou se rapprocher. Pour le coach, être au courant de la mode et des modes est loin d'être inutile ou frivole. Le coach doit se tenir au courant des phénomènes de société pour être une aide efficace.

Accueillir

► Le contexte du premier entretien

Bien que nous traiterons en détail la démarche à suivre pour un premier entretien de coaching réussi dans le chapitre 11, nous attirons ici votre attention sur l'importance de l'« accueil » dans ce contexte spécifique qui appartient toujours à la première phase de coaching, le tâtonnement, qui comporte plusieurs étapes.

► Observation

Au moment du premier entretien, l'accueil est réciproque. En effet, avant de rencontrer le coach, le futur coaché ne le connaît pas dans son identité de rôle de coach, il sait seulement que le coach exerce ce métier. La plupart du temps, le futur coaché se sera plus ou moins renseigné sur la manière dont le coach travaille, sur les techniques qu'il utilise, si sa

formation de base est plutôt « psy » ou plutôt « technique », s'il est issu du monde de l'entreprise ou non, etc.

Néanmoins, la seule chose qu'il sache avec certitude concernant la personne avec qui il a rendez-vous, c'est qu'il s'agit d'un coach, doté d'un statut de coach. De cette façon, le futur coaché n'a pas de vrais points de référence autres que ceux de son imaginaire. Il s'est fait une certaine « image », une certaine idée de « son » coach et de ce qu'il en attend. Ses attentes sont naturellement fondées uniquement sur ses propres besoins, dont il n'a généralement qu'une perception limitée et vague, ce qui fait que ses attentes peuvent être totalement irréalistes dans ce contexte et hors du champ d'une action de coaching.

Cette première rencontre avec le futur coaché est une source d'informations précieuses en ce qui concerne la personnalité de celui-ci, car sans pour autant être parfaitement « authentique » à ce moment, c'est là où il est le plus « naturellement » sincère.

La tâche du coach, dès ce premier entretien, est de repérer la « problématique » de l'interlocuteur, de contrôler si une démarche de coaching est en mesure de fournir une réponse adéquate à cette « problématique », et si tel est le cas, de prendre note des points de repère qui lui seront utiles pour le déroulement proprement dit des séances de coaching.

► **Accueillir et recueillir les premières information ; la communication verbale**

Dans la perspective d'un premier positionnement du futur coaché, grâce aux cartes du modèle « D », les premières phrases qu'il prononce, lors de cette première rencontre, sont souvent très révélatrices parce qu'elles permettent de percevoir :

- ce qui le pousse consciemment à demander d'être coaché (les mobiles explicites et les motivations conscientes) ;
- ce qu'il désire, ce qu'il souhaite au-delà des mots qu'il ne dit pas ou ne peut pas dire, soit faute de savoir comment le formuler, soit faute de savoir ce qu'il veut vraiment (les mobiles implicites et les motivations inconscientes).

De cette manière, dans cette phase d'accueil, pour autant que le coach se contente d'un questionnement large, tel que : « Qu'attendez-vous de moi ? », « Qu'est-ce qui vous a amené à consulter ? », « En quoi puis-je vous aider ? », les premiers échanges entre le coach et le sujet

fourniront des renseignements très utiles sur les motivations du sujet et sur sa structure de personnalité.

Généralement, le futur coaché exprime dans les premières phrases l'aide consciente qu'il s'attend à trouver auprès du coach, et plus particulièrement le mode et le type de relation qu'il souhaite avoir avec lui. En effet, la façon dont le coaché s'engage dans la relation avec le coach, dès les premiers instants de la rencontre, est significative car elle sera, fort probablement, le prélude de ce qui va suivre. Et, dans la mesure où c'est dans le mode de relation recherchée que résident les mobiles implicites et les motivations inconscientes, il appartient au coach d'être attentif, de rester sensible à ce que le coaché ne saurait, pour l'instant, exprimer de manière explicite, mais qui sera déterminant pour le déroulement et l'issue de la relation de coaching.

En effet, la confrontation entre les éléments verbaux (ce qu'exprime le sujet) et les éléments non verbaux (ce qui a été observé) doit permettre au coach d'élaborer une première série d'hypothèses et mettre en évidence la carte qui fait figure, qui est rarement celle qui est mise en avant et exprimée verbalement par le futur coaché.

Pour faciliter cette recherche et mettre au jour le type de personnalité du sujet ainsi que le paysage personnel, professionnel, familial, social, etc., qui est le sien, quelques questions clés nous semblent intéressantes :

- Comment m'avez-vous connu ?
- Qu'est-ce qui vous a fait penser que je pouvais/que le coaching pouvait vous aider/vous être utile ?
- Souhaitez-vous d'autres informations ? Désirez-vous d'autres renseignements ?

La réponse à ces questions permettra d'émettre des hypothèses à propos de :

- la personnalité du sujet ;
- la nature de ses difficultés actuelles ;
- la probabilité que le coaching soit la meilleure réponse à fournir à cette demande.

En répondant à ces questions, notre interlocuteur nous révèle s'il est venu à la première adresse qu'il a trouvée, ou s'il a pris le temps de se renseigner et de choisir le coach et le type de coaching qui semblait lui convenir *a priori*. Quelle que soit la manière dont il a fait son choix,

celle-ci est le signe d'une attitude interne qu'il a vis-à-vis de lui-même :

S'il s'est présenté à la première adresse venue, il se peut qu'il soit soumis à une pression interne ou externe forte. C'est également, souvent, le signal d'une faible affirmation de soi, du peu de contact avec ses ressources propres, d'un manque d'autonomie, d'un risque de recherche d'une dépendance affective.

Si, au contraire, il a pris le temps de se renseigner et de choisir son coach, on peut penser qu'il est au clair par rapport au type de relation qu'il souhaite entretenir avec celui-ci. Nous sommes généralement, dans ce cas, face à une personne affirmée qui, par une conscience claire de ses besoins et de ses attentes, a trouvé des moyens adéquats pour prendre soin d'elle en évitant de s'engager dans une relation à risques. Être capable de demander de l'aide et accepter d'en recevoir, se traduit par une bonne confiance en soi et aux autres, et par un contact sain avec ses propres ressources et celles de l'environnement. Naturellement ce qui n'empêche pas de vivre une phase marasme par exemple ou d'avoir des difficultés à se positionner dans une identité de rôle. Notons par ailleurs, qu'il importe de tenir compte de la nature des renseignements recherchés. Si notre interlocuteur a demandé des informations sur les qualités et des qualifications du coach ou sur le type de coaching pratiqué, les considérations précédentes sont valables. En revanche, s'il recherche un coach répondant à des critères précis (un coach qui utiliserait tel modèle issu des relations humaines : analyse transactionnelle, PNL, hypnose ou s'inscrirait dans tel courant religieux, spirituel, philosophique, etc.), il y a lieu de se demander s'il n'appartiendrait pas à la première catégorie plutôt qu'à la seconde. De plus, il est important de savoir s'il est venu de sa propre volonté ou sous la pression de son environnement professionnel, familial ou amical.

Si le sujet vient sous la pression de son entourage, il l'exprimera en général en expliquant que son conjoint/sa conjointe le lui a demandé et qu'il vient pour lui, ou que son manager, son DRH, a insisté pour qu'il nous rencontre, compte tenu de problèmes qu'ils ont relevés dans sa pratique professionnelle. On peut alors se demander dans quelle mesure il se repose sur les autres pour résoudre ses problèmes ; il semble être en référence externe, c'est-à-dire qu'en prenant appui sur les autres et en attendant qu'ils lui fournissent les ressources dont eux estiment

qu'il a besoin, il se met en position de dépendance affective. Il est également probable que son entourage commence à trouver sa situation insupportable. Si une telle rencontre n'a pas été précédée d'un appel téléphonique du conjoint, de la conjointe, du responsable hiérarchique, ou si le hiérarchique n'est pas présent au premier entretien, il est fort probable qu'il y a là, risque de rupture ou de licenciement puisque la situation est peut-être devenue intolérable pour l'employeur.

Si le sujet vient de lui-même, en raison d'une pression interne, il l'évoquera généralement sous la forme d'un problème ou d'une situation dont il n'arrive pas à s'extraire ou d'un projet qu'il souhaite réaliser et qu'il n'arrive pas à démarrer ou à finaliser. Dans ce cas, il est probable que le sujet ressent un conflit entre ses propres aspirations et ce qu'il vit présentement. Dans tous les cas, il se sent à l'étroit dans sa vie et souhaite accéder à autre chose. Souvent il se trouve, par rapport à la carte du cycle de changement, dans une phase marasme qui l'handicape et qui ne lui permet pas de contacter et d'utiliser ses ressources. Cette phase peut être d'intensité et de durée variable, bien entendu, mais, en nous servant du modèle « D », nous pouvons dire que tant que le coaché vit des insatisfactions, si minimes soient-elles, nous le considérons comme étant dans l'étape de marasme, même s'il ne se reconnaît pas lui-même à cette étape.

Comprendre

Pour comprendre les demandes formelles ou informelles, les mobiles explicites ou implicites du coaché, l'attention portée sur celui-ci dans le contexte du premier entretien est fondamentale. La nécessité de comprendre ses démarches et ses mobiles souligne l'importance de bien distinguer la demande, le but réel, que le coaché souhaite atteindre et la finalité d'une action de coaching qui est, rappelons-le, la mise au jour et la réalisation d'un projet de vie.

La distinction entre la demande et le but visé est essentielle car elle permet au coach d'appréhender et de comprendre les différentes solutions que le coaché a déjà mises plus ou moins en œuvre pour résoudre ses difficultés. En effet, la plupart du temps, lors du premier entretien, celui que l'on reçoit n'est pas en contact avec ses ressources et sa demande porte sur la mise en place ou l'affinement des solutions déjà envisagées qui n'ont pas encore donné le résultat escompté.

Pour comprendre la demande il est intéressant que le coach respecte la procédure suivante :

- faire décrire en détail la situation que le coaché souhaite améliorer ;
- tracer l'historique de la situation présente en établissant le lien entre cette situation et le but que le sujet souhaite atteindre.

Le coach s'efforce ainsi de situer le coaché sur les cartes du modèle « D » et de définir les différentes étapes qu'il estime prioritaires pour établir un programme de coaching efficace.

Si le coaché demande de l'aide pour mettre en œuvre une solution, le coach doit *a priori* refuser de s'engager dans cette voie, car il y a de fortes chances qu'elle soit sans issue et, s'il acceptait de prendre ce chemin, cela reviendrait très probablement à faire « plus de la même chose » qui donnerait, logiquement, « plus du même résultat ». Il invitera alors le coaché à remettre au jour le chemin qu'il a parcouru pour en arriver à croire que cette solution puisse être la bonne afin de saisir le raisonnement qui l'a amené à cette conclusion. Le coach pourra, en prenant appui sur les attitudes définies par le modèle « R », pratiquer des techniques de « silence », de « questionnement » et proposer des « reformulations reflet » pour se faire une idée à lui, pour se construire une perception propre de la situation, au fur et à mesure qu'il a accès à davantage d'informations. Il est alors approprié de partager cette perception avec le coaché pour vérifier qu'il a bien compris sa situation et surtout que l'un et l'autre se comprennent.

Il est à noter que, très souvent, la situation évoquée correspond à ce qui dérange le coaché ou à ce qui gêne certaines personnes de son environnement. De ce fait, le coaché se présente avec une solution en tête, une solution qu'il a déjà tenté de mettre en œuvre et qui, dans la grande majorité des cas, n'a eu comme résultat que celui de compliquer la situation. La solution est devenue le problème parce que le coaché est passé de la perception de la situation problématique, des symptômes en quelque sorte, aux solutions, sans avoir fait une analyse détaillée et précise ni des difficultés qu'il risque de rencontrer, ni des conséquences positives ou négatives de la mise en place de la solution et surtout sans avoir réfléchi d'une manière précise au but, à l'objectif qu'il souhaite atteindre. Le coaché a besoin de cesser de chercher à fuir une situation problématique pour y faire face. Il a besoin de prendre du recul afin de mener une réflexion sur ce qu'il compte obtenir au travers de la mise en place,

même hâtive et maladroite, des solutions déjà tentées, ce qui l'aidera à ébaucher l'objectif qu'il poursuit réellement. Le coach doit donc inviter son coaché à lui fournir des renseignements sur la situation présente actuellement insatisfaisante, pour aller au-delà des symptômes, ce qui est le seul moyen de comprendre la situation actuelle du coaché pour le positionner avec le plus de précisions possibles par rapport aux cartes du modèle « D ».

Afin de comprendre la demande du coaché et à le situer au mieux grâce aux cartes du modèle « D », le coach peut se poser d'emblée des questions et chercher des réponses concernant le positionnement du coaché sur la carte du cycle de changement, et cela pour deux raisons précises. La première raison relève de la nature même du coaching qui est une démarche d'accompagnement, aussi bien *au* changement (il éclaire le chemin vers de nouveaux projets dans la vie du coaché) que *du* changement (il encourage le coaché à faire face à des bouleversements qu'il peut être amené de vivre), il est légitime de se demander où en est le sujet par rapport à son propre cycle de changement. La seconde raison relève de l'application du modèle « D » lui-même car, notre pratique nous démontre que ce qui fait qu'un coaché stagne dans le marasme, se propose d'engager une transition de type 1, lance un nouveau projet/plan de vie ou même jouit d'une phase plateau durable, dépend de tous les aspects de sa vie qui se trouvent décrits par les autres cartes du modèle. Autrement dit, ce qui retient le coaché, tout comme ce qui le fait avancer ne dépend pas d'un facteur unique ; il est systémique. Dans un premier temps, la carte du cycle de changement permet de situer le coaché sur un plan global. C'est par la suite, en décodant quelles cartes font figure dans son discours au fil des séances que le coach découvrira de manière spécifique ce qui satisfait le coaché ou le déçoit, fonctionne ou dysfonctionne dans sa vie et aidera le coaché à en prendre conscience.

Les questions que le coach peut se poser se déclinent ainsi :

- À quelle étape se trouve-t-il sur la carte du cycle de changement ?
- Est-il en train de lancer un nouveau chapitre ? Est-il dans un nouveau démarrage ?
- Qu'est-ce qui va pour lui ? Qu'est-ce qui ne va pas ? Que veut-t-il changer ? Dans les hauts et les bas de sa situation actuelle, que souhaite-t-il garder, éliminer, transformer ?

- Est-il au milieu d'une restructuration, en tentant d'améliorer l'existant ?
- Vit-il une période de cocooning ou de renouveau dans lequel il est en train d'imaginer ce qu'il pourrait souhaiter faire dans une prochaine phase ?
- Est-il en train d'explorer le monde extérieur à nouveau ou bien d'expérimenter de nouvelles possibilités avant de décider ce qu'il va faire pour se lancer cette fois-ci ?

Les prochaines étapes du coaching dépendent de là où en est le sujet, dans les étapes du cycle de changement.

En même temps que le coach recueille des informations sur la situation présente, il est attentif à travers l'attitude d'acceptation inconditionnelle, au fait qu'il doit transmettre ses premières impressions et sa compréhension de la situation au coaché. Il est à noter que cette première phase d'une action de coaching fait, en règle générale, l'objet de plusieurs séances (trois à quatre en moyenne).

Phase 2 : écoute et création du lien et de la coopération

Dans la phase 2 du coaching, le rôle du coach est, prioritairement, un rôle d'assistance et sa tâche est d'écouter. Écouter, c'est entrer en relation d'empathie avec le coaché. C'est créer un lien au-delà du discours, c'est écouter « ce que le coaché dit, quand il dit ce qu'il dit, comment et à qui il le dit ». En d'autres termes, c'est découvrir ce qui fait fond, au-delà et en deçà de ce qui fait figure. C'est percevoir les obstacles internes que le coaché n'ose pas s'avouer à lui-même et qui bloquent, pour l'instant, l'accès à ses ressources. C'est écouter et entrer en résonance avec les sentiments, avec les émotions qui sont là et que le coaché, lui-même, n'ose pas exprimer, ceux qu'il s'interdit même de ressentir. C'est faire l'abandon de la compréhension intellectuelle et accepter de rentrer dans cet acte d'amour qu'est le coaching, tout en sachant que l'on n'est là ni pour aimer le coaché, ni pour se faire aimer de lui. Comme le disait Françoise Dolto à ses petits patients : « Je ne suis pas là par amour... C'est mon métier. » En résumé, entrer dans le monde du coaché, c'est voir avec ses yeux, entendre avec ses oreilles, ressentir avec son corps ; c'est se représenter le monde à partir du modèle qui est celui du coaché.

Écouter

L'écoute, qui s'inscrit comme nous l'avons déjà vu dans des attitudes de confiance, de respect et d'acceptation inconditionnelle, se veut être, avant tout, un geste gratuit qui démontre la suspension de tout jugement et le refus de rechercher la « vérité ».

Dans l'écoute s'inscrit une quête de « logique du sens personnel » et va à l'encontre d'une « logique de vérité imposée » composé de dogmes et de concepts qui forment le noyau dur du principe du « dehors-dedans ». Écouter, pour le coach, ne relève pas seulement du fait d'entendre et d'écouter au-delà des mots pour offrir au coaché une reformulation parfaitement élaborée qui le renvoie à lui-même. L'écoute met en jeu plus essentiellement le mouvement même de l'empathie et de l'acceptation de l'existence de la pluralité des cadres de référence possibles. Le fait d'écouter, le geste d'écouter nécessite un long apprentissage qui invite celui qui pratique l'écoute à l'acceptation du changement permanent et au renoncement au besoin, souvent puissant, de tirer des conclusions, de se forger une opinion et un jugement définitifs. Écouter, c'est renoncer selon l'expression de Flaubert à la « rage de vouloir conclure ».

Écouter, c'est également et naturellement saisir et apprécier le fait qu'une même parole, que la même description d'un événement ou d'une situation puisse être entendue et interprétée d'innombrables façons et implique qu'il n'y a pas d'interprétation « vraie », mais des interprétations « justes », qui ne sont que des possibilités pour chacun « d'écouter » et de se construire une carte du monde et qui n'est pas le monde lui-même. Nous sortons de la logique binaire du « vrai » et du « faux » pour entrer dans ce que nous appelons la « logique du sens ». L'attitude d'écouter le « sens » fait éclater la notion et la recherche de la « vérité » et instaure un pluralisme interprétatif qui fait obstacle à l'explication « vraie ».

Écouter, c'est écouter le non-dit et le pas-encore-dicible ; c'est écouter le mot qui vit secrètement sous le mot, la phrase qui vit sous la phrase, l'émotion qui vit sous l'explication rationnelle. La « vision de l'écoute » est la lecture des mots derrière les mots. Nous pouvons, à ce propos, citer Gaston Bachelard :

Imaginons que les mots sont des petites maisons avec cave et grenier. Le sens commun séjourne au rez-de-chaussée [...] Monter dans l'escalier du mot,

c'est, de degré en degré, s'abstraire. Descendre à la cave, c'est rêver, c'est se perdre dans les lointains couloirs d'une étymologie incertaine, c'est chercher dans les mots des trésors introuvables. Monter et descendre dans les mêmes mots, c'est la vie du poète. Monter trop haut, descendre trop bas est permis au poète qui joint le terrestre et l'aérien¹...

Identifier

Dans la pluralité des interprétations, aucune interprétation n'est rejetée. Chaque commentaire, chaque description, chaque explication d'une situation, offre au coach la possibilité de situer son coaché et de décider que telle carte du modèle « D » fait figure et influence actuellement sa vie, tout en sachant que le choix de telle ou telle carte n'est que l'expression d'une hypothèse parmi d'autres, un élément explicatif parmi une diversité d'autres possibles.

Si la force explicative du modèle « D » impose telle carte comme « la carte la plus plausible », son intégration dans la pluralité des combinaisons possibles avec les autres cartes ne fait d'elle qu'une possibilité parmi d'autres, un élément explicatif parmi une diversité d'autres possibles, ce qui évite les excès réducteurs d'un modèle figé. La pluralité des combinaisons offertes par les sept cartes du modèle « D », chaque carte étant elle-même composée d'un certain nombre d'éléments qui constituent son ensemble, laisse au coach et au coaché le soin de mettre plutôt l'accent sur tel niveau d'interprétation que sur tel autre et de décider de manière « juste » que telle carte et tel élément de la carte sont dans l'instant le plus significatif, étant bien entendu que ce choix n'est qu'une abstraction méthodologique.

L'utilisation des cartes du modèle « D » prend appui sur une écoute empathique et patiente qui évite la tentation si fréquemment rencontrée de tirer des conclusions, de se forger une opinion et un jugement définitifs. Écouter, c'est permettre à la parole de ne pas être une « parole parlée » mais d'être une « parole parlante », une parole unique et originale. Écouter et identifier impliquent l'appréciation et le respect des deux niveaux d'écoute qui constituent l'essence de l'homme : celui de la logique et de la poésie, tous les deux, en même temps. Tout oubli de l'un est mutilation de l'autre.

1. Bachelard Gaston, *Poétique de l'espace*, Paris, PUF, 1957.

Coopérer

Dans certaines professions de la relation d'aide, il est possible que l'on puisse aider l'individu depuis une attitude de soutien moral ou de conseil qui sont, toutes deux, des attitudes directives. Dans une relation de coaching, en revanche, l'adoption des attitudes non-directives¹ est appropriée, puisque la mise au jour et l'activation des ressources du coaché, indispensables pour que celui-ci puisse formuler son projet de vie s'avèrent ainsi facilitées. En effet, l'évolution du coaché peut se trouver entravée si le coach n'intervient pas à partir d'une attitude d'écoute et d'acceptation inconditionnelles, telle que nous venons de la définir.

C'est pour cette raison que notre modèle de coaching exige de structurer la relation de façon à ce que le but poursuivi soit partagé par les deux acteurs : le coach et le coaché. Cette structure, dite de coopération, en plus de définir un but commun, permet de s'assurer qu'aucun des partenaires ne perçoit l'autre comme seul responsable du résultat visé. Les deux se positionnent dans une relation de coresponsabilité, en partant du principe que le but visé ne pourra être atteint sans la mise en commun des ressources complémentaires appartenant à chacun.

Dans une démarche de coaching, l'équilibre de l'utilisation des deux modèles « D » et « R » est toujours délicat à maintenir. Une utilisation excessive du modèle « D » positionne le coach comme expert ce qui risque d'entraîner chez le coaché soit une attitude de dépendance ou de passivité, soit une attitude de refus et de résistance aux explications données. À l'opposé, une utilisation insuffisante du « modèle D » crée un mode de coaching basé uniquement sur un relationnel empathique et chaleureux, ce qui risque d'empêcher le coaché d'entrer en contact avec ses propres ressources, sans lesquelles il ne pourra faire évoluer sa situation. Pour éviter ce déséquilibre, le coach prend le temps d'établir une relation qui assure la coopération.

Pour cela, trois conditions sont à remplir :

1. Les partenaires sont d'accord sur la finalité du coaching, ce qui est, dans notre optique, que le coaché élabore un projet de vie. La coopération entre le coach et le coaché ne peut se mettre en place que si tous les deux sont d'accord sur la finalité de la démarche poursuivie, si le but est explicite et sert de base au contrat entre les deux parties.

1. Voir le chapitre 8.

2. Le coaché et le coach se reconnaissent mutuellement des compétences et des ressources dans des domaines complémentaires :

- d'une part, le coach se reconnaît des compétences disciplinaires et relationnelles. Il est à l'aise dans l'utilisation des deux modèles « D » et « R ». Le modèle « D » lui fournit l'expertise pour prévoir les étapes de changement que parcourra le coaché pour atteindre son but. Ses compétences dans l'utilisation du « modèle R » lui permettent de structurer et de maintenir une relation de coopération. Le coach reconnaît, par ailleurs, que même si les ressources du coaché ne sont, pour l'instant, pas clairement exprimées, celui-ci dispose de ce dont il a besoin pour formuler et réaliser son projet de vie, car, que les ressources en question relèvent de l'expérience propre du coaché et fassent partie de son histoire personnelle ou qu'elles existent dans son environnement actuel, elles restent disponibles ;
- d'autre part, le coaché reconnaît que le coach a les compétences requises pour l'accompagner et il se considère comme coresponsable des résultats obtenus. Il s'engage dans la relation en sachant qu'elle va lui permettre d'utiliser au mieux les compétences du coach et de tirer partie de ses ressources.

3. La responsabilité est partagée. Chacun des partenaires du coaching sait que le but ne peut être atteint sans un partage des ressources et des compétences. Plus les partenaires se perçoivent comme coresponsables et mutuellement compétents, chacun dans son champ respectif, plus ils acceptent sainement leur part de responsabilité.

Le maintien d'une relation de coopération implique le respect du champ de compétences du coach, la mise au jour et le soutien des ressources du coaché. Ces conditions remplies, nous passons à la troisième phase du coaching : l'identification et la création d'une représentation partagée.

Phase 3 : identification et création d'une représentation partagée

L'évolution de la représentation que se fait le coaché de sa situation s'opère principalement au cours d'échanges et d'interactions avec le coach pendant lesquels celui-ci partage également sa propre représenta-

tion. Pour faciliter cette évolution, le coach a l'occasion d'offrir des « recadrages » au coaché pour l'inciter à passer d'une représentation donnée, élaborée à partir de son modèle du monde subjectif, personnel, à une autre représentation plus explicative, qui s'inscrit, elle, dans un modèle théorique. Les recadrages ainsi opérés par le coaché dans sa façon de se représenter et de comprendre les événements de sa vie lui permettent de reconsidérer son vécu depuis un autre point de vue, gagner en recul et en dégageant. En ce qui nous concerne, l'opération de recadrage consiste à informer le coaché, à lui fournir des « outils » que sont les cartes du modèle « D » pour qu'il mobilise ses ressources, comprenne par lui-même où il se situe à ce moment de sa vie et commence à envisager les étapes à franchir pour pouvoir formuler et planifier son projet de vie.

Le rôle du coach dans cette phase est avant tout un rôle de suppléance qui consiste à reformuler, en se servant des cartes du modèle « D », la situation actuelle du coaché, de telle manière que cette reformulation l'éclaire et lui permette de s'y reconnaître. Il s'agit donc de recadrer la situation, en cocréant avec le coaché, une nouvelle représentation qui enrichisse la connaissance qu'il a de lui-même et de son propre fonctionnement en partageant avec lui une représentation qui lui permette de porter un nouveau regard sur sa vie actuelle et d'élaborer des étapes de changement, selon des délais et des modalités qui lui sont acceptables.

Partager

Dans cette phase du coaching, le coach utilise, pour quelque temps, des compétences de pédagogue, afin d'enseigner au coaché les cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte. Il partage sa connaissance des cartes de manière à ce que le coaché puisse personnaliser son apprentissage, prendre contact avec ses ressources et devenir de plus en plus autonome. Ce partage de connaissances représente une partie importante de la relation de coaching. À mesure que les séances se déroulent, dans une relation coopérative, le besoin d'apporter de nouvelles informations pour alimenter la relation se fait ressentir. Parmi les ressources que le coach apporte au coaché : celle de choisir de lui expliquer les cartes au fur et à mesure qu'elles font figure. Le coach n'a pas besoin d'expliquer chaque carte en détail, mais il est important que le coaché puisse se

repérer en relation avec chaque carte. Le coach n'a pas à chercher à convaincre, mais simplement à présenter les cartes une à une, chaque fois que cela lui semble pertinent, pour que le coaché se positionne lui-même et qu'il comprenne la différence entre l'étape où il se trouve et les étapes qu'il lui reste à parcourir pour atteindre son objectif. Le coach peut aussi, le cas échéant, expliquer les cartes ou présenter des techniques et des attitudes relationnelles. De cette façon, en plus de ses autres fonctions, le coach, devenu un pourvoyeur d'instruments et de techniques, encourage celui qu'il accompagne à intégrer et à utiliser ceux-ci dans sa démarche de coaché.

L'action de suppléance consiste à réorganiser les informations fournies par le coaché au travers d'un cadre de référence qui l'aide à donner un sens à ces informations afin de les utiliser dans l'atteinte de ses objectifs. On pourrait avoir l'impression que cette activité est contraire aux préconisations que nous offrons aux coaches qui sont avant tout d'adopter des attitudes « non directives » et de rester à l'écoute du coaché dans la mesure où nous avons dit que le rôle du coach est avant tout d'aider le coaché à éclaircir ses problèmes affectifs, relationnels et professionnels. Mais, rappelons-nous, le rôle du coach, peut-être son rôle essentiel, est de libérer le sujet de toutes dépendances pour lui permettre de reconquérir son autonomie. Pour ce faire, on peut naturellement éviter de fixer un programme ou d'apporter des informations nouvelles au sujet, en l'aidant seulement à prendre conscience de ses difficultés et de ses résistances, à changer et à évoluer. Il n'en reste pas moins vrai que le geste mental qui consiste à évoluer pour envisager le changement comme une ressource, nécessite l'acquisition, comme nous l'indique la carte de l'apprentissage à l'âge adulte, de nouvelles connaissances, capacités et compétences.

Nous pouvons alors émettre plusieurs hypothèses :

- les difficultés que rencontre un coaché dans la construction d'un projet de vie ne sont pas dues uniquement à des obstacles internes ;
- le coach possède davantage de connaissances que le coaché sur les deux modèles « D » et « R » ;
- la transmission de ces connaissances peut faciliter la progression du coaché vers une plus grande autonomie.

Un coach qui dans cette phase de coaching explique et partage sa connaissance des cartes du modèle « D » ne se trouverait en contradiction

ni avec son rôle ni avec l'attitude d'acceptation inconditionnelle, bien au contraire. En revanche, s'il refusait de donner une information sur les cartes, alors que ce partage serait aidant, il se mettrait alors en porte-à-faux avec son rôle.

Ce dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de choisir de donner ou pas une information à un coaché, c'est l'attitude sous-jacente. Si le coach refuse une information qu'il détient, une information, par ailleurs, nécessaire au coaché, sous prétexte d'inviter celui-ci à explorer une difficulté que l'on vient de provoquer artificiellement, en évitant de lui offrir une information importante, le coach est en train d'employer des techniques du modèle « R » en trahissant les attitudes qu'il est censé exprimer. En clair, il est en train de manipuler son coaché. Au cours d'une supervision, par exemple, si on invite le coach à explorer un tel geste réflexe, on découvrira souvent que derrière ce comportement, le coach cherche à préserver son statut, à dominer son interlocuteur, ou à se cacher, ce qui est aux antipodes des attitudes d'acceptation inconditionnelle, de confiance et de respect. Inversement, une action de suppléance qui permet au coach de prendre ponctuellement et pour un temps déterminé, une position de formateur ne va pas à l'encontre de son rôle, mais le renforce et autonomise le sujet.

La différence ici, dans le cadre des séances de coaching, entre ces deux rôles, celui de formateur et celui de coach, est certes importante ; toutefois, il s'agit d'une différence de méthode non d'attitude.

Cocréer

Notre méthodologie de coaching consiste, nous l'avons vu, à faire naître et à réaliser un projet de vie qui inclut autant le domaine professionnel que personnel. Le coaching étant un processus interactif, il implique à la fois le coach et le sujet coaché. Il ne s'agit pas de quelque chose que le coach « fait » à ses coachés comme s'ils n'étaient que passifs. Le coaching diffère ainsi du conseil ou de la réparation mécanique d'une voiture, par exemple, car dans les deux cas, il s'agit d'apporter des solutions pour supprimer un dysfonctionnement de façon définitive, dans le cadre du conseil, et de manière ponctuelle en ce qui concerne la voiture puisqu'on peut s'attendre à ce qu'une fois réparée, il faille à nouveau faire effectuer des réparations à une date ultérieure. Dans une action de coaching, il n'y a rien à réparer ; le coaché n'est pas « cassé ».

Si geste réparateur il y a, celui-ci consiste à aider parfois le coaché à lever les obstacles internes et externes, pour réaliser son projet.

Pour cela, le coach ne conduit pas ses entretiens comme un conseil en organisation. Un conseil veut connaître les faits qui ont généré le dysfonctionnement, il veut des informations sur les problèmes eux-mêmes et à propos de ce qui a pu créer les problèmes perçus. Son habileté à rassembler des informations précises sur la situation actuellement insatisfaisante doit lui permettre de poser un bon diagnostic, qui l'orientera vers la solution la plus appropriée. À un certain niveau, sa tâche est analogue à celle d'un détective ; il interroge le système pour découvrir ce qui est « coupable », c'est-à-dire, ce qui est la cause du dysfonctionnement.

Il en va tout autrement dans une situation de coaching. Le coach n'est ni là pour pointer les causes d'un dysfonctionnement, ni pour réparer le système ni pour proposer des solutions. Néanmoins, à cette étape du processus, en tant que coach du Renouveau de la vie adulte, nous influençons fortement au cours des entretiens la direction que prennent les échanges pour les orienter vers le futur. Ce que le coach choisit de relever, ce qu'il choisit de passer sous silence, le genre de questions offertes, les reformulations qui s'adressent à ce qui fait fond plutôt que ce qui fait figure : tout cela participe à orienter le coaché vers la construction de son futur.

Notre expérience nous a démontré que la difficulté la plus fréquemment rencontrée par un coaché dans la réalisation de son projet vient de la manière dont le projet est formulé. Cette difficulté se trouve naturellement renforcée par le regard et le jugement que porte le coach sur le projet ; est-ce que le coach y croit ? est-ce qu'il y adhère ? Ces facteurs joueront un rôle important dans ce qui va suivre pour le coaché.

En d'autres termes, la réalisation d'un projet est fortement influencée par l'évaluation qu'en fait le coach et par l'aide qu'il apporte pour faciliter sa formulation. Nous nous trouvons devant le même type de phénomène que celui qui est expliqué dans le principe d'Heisenberg en physique : la présence d'un observateur et sa façon d'observer ont une influence sur l'observé et altèrent les données de l'observation.

Prenons un exemple de la vie quotidienne. Chaque année à Pâques, la tradition familiale veut que grand-mère fasse des petits sablés. Pour cela elle se sert de différents petits moules qui donnent aux gâteaux des

formes différentes. Les sablés sont tantôt ronds, tantôt carrés, en forme d'animaux, ou de petits bonshommes. La pâte reste la même, seule la forme change. Une fois mis au four, les sablés durcissent et gardent la forme que leur a imprimé le moule. Les informations que nous fournissent nos coachés sur leurs désirs d'orientation future arrivent à l'état brut comme la pâte avant d'être moulée. L'échange, l'interaction coach-coaché leur donne une forme, les fige, les moule. De cette interaction, il peut ressortir des formes tout à fait appétissantes ou très peu attractives, car, tout comme nous avons une préférence pour les petits gâteaux en forme d'animaux ou de petits bonshommes et laissons de côté les ronds et les carrés, nous avons une préférence pour certaines formes de projets et, nous en dénigrons d'autres, le plus souvent sans même le savoir.

De la même manière que grand-mère donne des formes particulières aux gâteaux de Pâques, le coach et le coaché cocréent un projet spécifique à partir de la même « pâte à projet ». Dans une action de coaching, il n'y a pas de moule, il n'y a pas de formes préétablies, la forme que prend le projet du coaché est cocrée par l'interaction entre le coach et le coaché.

Il résulte de cette réflexion que, dans la mesure où la forme d'un projet est cocrée, le rôle du coach est avant tout d'aider le coaché à formuler un projet qui soit attractif, faisable et même facile à réaliser pour le coaché.

Au départ, en général, le coaché a une représentation trop vague de son projet dans laquelle se mélangent souvent le projet, les obstacles internes et les obstacles externes. Le résultat est une « pâte à projet » qui n'est pas suffisamment porteuse de rêve, dans laquelle sont confondus rêve et réalisation. Le rôle de coach est de négocier une nouvelle représentation du projet avec le coaché de manière à ce que le projet ainsi représenté soit réellement attractif et motivant.

Une formulation du projet dont le coach et le coaché ont une représentation suffisamment partagée, permet de mettre à jour, à l'intérieur de cette formulation, la plus petite chose, le plus petit élément sur lesquels, d'une part, le coach puisse prendre appui et, d'autre part, le coaché puisse s'engager. Ce petit élément, sur lequel ils se sont mis d'accord, servira de début de changement car il sera le levier pour le coach et la preuve d'une première réussite pour le coaché.

Enrichir

Voici un échange entre un coach et son coaché. N'importe quel coaché est susceptible d'offrir ce type de propos à son coach à un moment donné. Comment répondriez-vous si, en tant au coach, cette question vous était adressée ? Rappelez-vous, il n'y a pas de « bonnes » réponses dans l'absolu ; toute réponse oriente l'échange, et nous verrons comment.

Coaché : « J'ai bien un projet, mais il me semble totalement impossible à réaliser, que feriez-vous à ma place ? »

Coach : « À votre place, je changerais de vocabulaire. »

Dans cette phase de coaching, notre objectif est de créer un contexte favorable dans lequel le coaché se sente tout à fait à l'aise pour parler de son projet tel qu'il se le formule à l'instant, même s'il apparaît, *a priori*, totalement irréaliste et irréalisable ou s'il semble si fortement sous l'influence du principe du dehors-dedans que le coaché n'ose même pas s'autoriser à le rêver. Nous avons remarqué que nos coachés sont souvent tellement pris par leur quotidien, occupés à résoudre de multiples difficultés d'ordre personnel ou professionnel, si fortement influencés par les anciens principes, qu'ils en oublient qu'ils possèdent des ressources et des compétences. Focalisés sur le présent, ils paraissent n'avoir qu'une vision rétrécie de leur avenir et ne peuvent pas, à l'heure actuelle, accéder à leurs ressources, ce qui leur permettrait pourtant d'entrer en contact avec leurs valeurs fondamentales et de créer une vision de leur avenir.

C'est le rôle du coach de créer un contexte et de générer une atmosphère qui facilite la mise en contact du coaché avec ses ressources, afin qu'il prenne pleinement conscience de ses capacités et de ses compétences, ce qui lui permettra d'envisager son avenir de manière positive.

Comme nous l'avons déjà signalé, la cocréation de la mise en forme du projet se fait dans des relations de coaching différentes. Nous allons évoquer ici l'un des aspects clef qui contribue à cette cocréation et envisager les moyens pour l'enrichir : le langage. Le langage permet à chacun de faire une carte de la représentation de sa réalité, ce qui permet d'appréhender celle-ci et, en quelque sorte, de la figer. Et le langage représente aussi un outil qui permet de changer la carte, de modifier la représentation. Il revient au coach, d'une manière générale, et encore plus dans cette phase de coaching d'être extrêmement attentif

à sa façon d'utiliser le langage. Lorsqu'il se sert du langage d'une manière réfléchie, attentive et créative, le coach se donne des moyens pour créer un contexte dans lequel le changement est perçu comme inévitable et le projet comme non seulement réaliste et réalisable mais comme ce qu'il est, en réalité : la finalité de l'action de coaching.

Reprenons les phases d'une action de coaching pour mettre en relief le rôle du langage dans chacune d'elles. Dans la phase 1 : « tâtonnement », la technique de base consiste pour le coach à synchroniser son langage sur celui de son client, c'est-à-dire, de lui refléter son discours en se servant du même champ sémantique afin de créer une ébauche de représentation commune basée sur la capacité du coach à entendre et à comprendre. Pour construire leur carte du monde, les coachés choisissent des mots qui sont chargés en affect et forts en connotations personnelles. Dans la mesure où le coach accorde son langage à celui du coaché, en utilisant strictement les mêmes mots, le coach est amené à penser et à ressentir ce que le coaché entend et comprend de son expérience subjective ; le coaché, pour sa part, est invité à vivre l'expérience de se trouver face à quelqu'un qui l'accepte tel qu'il est, sans évaluation, ni critique. Cette technique aide à la construction de la relation et facilite le passage à la phase 2 : « écoute ». La relation de coopération se construit sur cette dynamique qui est avant tout un moyen de se mettre en accord avec le coaché. Dans la phase 3 : « identification », nous combinons cette technique avec d'autres méthodes pour aider le coaché à enrichir ses représentations, à modifier ses perceptions pour entrer encore plus en contact avec ses ressources. Ces autres méthodes reposent avant tout sur l'utilisation de présuppositions et de recadrages.

Un exemple de présupposition se trouve dans cette question que le coach offre au coaché lors de la première séance : « Qu'est ce qui sera différent dans votre vie professionnelle quand votre projet sera réalisé ? » Ici, le coach ne recherche pas seulement des informations ; il introduit aussi implicitement l'idée que le coaché réalisera son projet et atteindra les objectifs qu'il s'est lui-même fixés. Les présuppositions sont omniprésentes dans le discours du coach et du coaché, à nous de les entendre pour nous en servir ou pour les relever, le cas échéant. Par exemple, si le coach a la maladresse de commencer la séance par la question : « Pour quel problème puis-je vous aider ? », il présume qu'il y a un problème et qu'il est le spécialiste qui peut aider à le résoudre. En

revanche, des propos tels que : « Je vous écoute » ou : « Qu'attendez-vous de moi ? » ne présument pas, ne supposent pas d'emblée qu'il existe un problème quelconque.

Comme nous le voyons, une présupposition est une tournure de phrase qui présuppose ou présume qu'une chose est vraie, sans l'énoncer de manière explicite. Tout comme « Nous ne pouvons pas ne pas communiquer¹ », car même le silence est une communication qui peut « hurler », il semble difficile, voire impossible, de parler sans que notre parole ne soit le reflet des présuppositions que nous avons sur nous-mêmes, sur les autres et sur le monde.

En tant que coach, nous offrons en permanence des indices, implicites ou explicites, à nos coachés à propos de l'opinion que nous avons d'eux et que nous nous faisons de leurs possibilités d'évolution. Certains de ces indices sont verbaux ; ils apparaissent sous la forme de présuppositions. Et, en tant que coach, nous devons, d'une part, avoir conscience qu'elles représentent une forme de communication puissante, et, d'autre part, apprendre à nous en servir afin de faciliter le processus de changement et d'évolution du coaché.

En ce qui concerne le recadrage, il s'agit d'un processus qui consiste en une reconsidération d'une situation selon un point de vue différent de celui qui avait été adopté initialement². Le recadrage est au cœur de la relation de coaching en tant qu'art du changement. Dans la mesure où c'est le sujet qui adopte un point de vue qui lui permet de faire sens de son expérience, il a toujours le choix d'en adopter un autre ; en attribuant une nouvelle signification à son vécu, il transforme son modèle du monde.

Par exemple, si le coach adhère à l'idée : « Il n'y a pas d'échec, il n'y a que du feed-back³ », et cadre ses interventions d'une façon qui la reflète, il met accent sur la notion de retour d'information et non sur la réussite ou l'échec d'une action. Le coaché, comme le coach, décide comment il veut « cadrer » les informations reçues en retour : en échec, en feed-back ou en autre chose encore.

Arrivé à cette phase du coaching, le coaché a eu le sentiment d'être non seulement entendu et compris, mais également écouté. La qualité

1. Jane Turner, Bernard Hévin, *Le nouveau Dico-PNL*, InterÉditions, 2006.

2. *Idem.*

3. *Idem.*

de la relation est telle que le coach peut s'autoriser à proposer au coaché d'enrichir ses représentations, à l'inviter à modifier sa carte du monde et à se projeter positivement dans le futur.

En faisant de plus en plus référence aux cartes du modèle « D », le coach encourage le coaché à modifier sa perception de la situation et facilite sa progression vers la réalisation de son projet en se servant de recadrages.

Par exemple, lorsque nous nous résumons en fin de séance, en faisant référence à la carte du cycle de changement, nous parlons de l'étape « marasme » comme d'une « période transitoire ». Nous pouvons dire par exemple : « Il est évident que vous avez fait le tri de ce qui vous convient, de ce que vous souhaitez garder, et de ce qui ne vous convient pas, de ce que vous avez abandonné. » De même, quand un coaché parle de « vie privée et vie professionnelle », nous pouvons lui répondre en termes d'identités de rôle et de domaine de vie, en lui faisant remarquer les différences pour l'aider à prendre conscience de la manière dont il est plus investi dans les rôles qui gratifient ses valeurs.

Nous pouvons augmenter notre vigilance quant à l'utilisation des temps des verbes pour inviter notre coaché à créer une réalité qui situe ce qui ne lui convient pas ou plus au passé, et qui localise, au contraire, ce qu'il souhaite réaliser dans le présent et le futur.

Par exemple, lorsqu'un coaché parle comme s'il continuait à être dans l'étape « marasme », alors qu'il montre par ailleurs qu'il a évolué, nous reformulons ce qu'il dit en changeant le temps des verbes. Le coach reflète ainsi son point de vue à lui, c'est-à-dire, que cette situation n'est, voire n'a été, qu'un passage naturel vers une situation agréable et satisfaisante.

Dans cette optique, nous pouvons demander au coaché : « Comment le manager que vous étiez se comportait-il dans ce genre de situation ? » La formulation : « le manager que vous étiez » est utilisée par le coach, dans ce cas, avant que le coaché ne s'en serve pour démontrer le changement d'identité de rôle du coaché et pour inviter celui-ci à partager cette représentation.

Pour créer une attente positive de changement, il est intéressant d'utiliser le mot « encore » dans la mesure où ce mot indique un état transitoire, en voie de transformation. Par exemple : « Bien que vous n'ayez pas encore pu organiser vos domaines de vie comme vous l'avez

décidé, cette organisation est sur la bonne voie. » Cette formulation implique que cette réorganisation, déjà en cours, sera, à la fin, effective et satisfaisante.

Le coach manifeste sa confiance dans les ressources du coaché et dans ses capacités à atteindre ses objectifs en utilisant, dans son questionnement, des termes qui expriment la certitude quant au résultat d'une action engagée et non des termes qui n'évoqueraient que des issues éventuelles. Il dira, par exemple : « Qu'est-ce qui sera différent quand vous consacrerez plus de temps à votre domaine de vie personnel et à celui de votre couple ? », plutôt que : « Qu'est-ce qui serait différent si vous consacriez plus de temps à votre domaine de vie personnel et à celui de votre couple ? » Ou bien : « Quand votre équipe aura atteint ses objectifs de qualité, qu'est-ce que ses membres remarqueront de changé dans vos comportements vis-à-vis d'eux ? » et non : « Si votre équipe atteignait ses objectifs, qu'est-ce qui changerait dans votre comportement vis-à-vis d'elle ? »

Il arrive fréquemment que le coaché (et malheureusement parfois aussi le coach) parle de telle façon, que tout changement semble impossible et la situation sans issue. À un coaché de cinquante ans qui dit : « À mon âge je ne retrouverai jamais plus de travail », le coach peut reformuler et dire : « Actuellement, vous n'avez pas encore eu de réponses positives suites aux différents entretiens que vous avez eus », cela n'a rien à voir avec une pensée naïvement positive et un encouragement de circonstance du type : « Voyons, voyons, mais bien sûr que vous allez retrouver du travail. À cinquante ans, la vie n'est pas finie ! » Il s'agit, en fait, de formuler des questions et des phrases qui contiennent des présuppositions qui permettent aux possibilités et aux perspectives de changement de rester ouvertes, tournées vers le présent et le futur.

À la lecture, ces présuppositions et ces recadrages paraissent naïfs et évidents, mais s'ils sont proposés au sein d'une relation de coaching, et offerts depuis une attitude d'acceptation inconditionnelle, il est rare que le coaché s'en rende compte, objecte ou pose des questions à leur sujet. Arrivé à cette phase en coaching, le coaché a déjà repris contact avec ses ressources. La nouvelle représentation de sa réalité qu'il se fait lui convient généralement et, si elle ne lui convient pas tout à fait, d'une part, le coaché la fera naturellement évoluer, et, d'autre part, le phénomène de perlaboration fera que le coaché évoluera avec elle. La

cocréation d'une nouvelle représentation de la réalité rend acceptables les présuppositions. Le projet de vie du coaché, jusque-là en gestation, prendra alors corps en se formalisant.

Phase 4 : clarification : clarifier, finaliser, autonomiser

Le coaching du Renouveau de la vie adulte se présente comme une démarche de recherche qu'entreprend le coaché dans le but d'adhérer aux nouveaux principes de vie, de rentrer en contact avec ses valeurs fondamentales, de prendre conscience de la manière dont ses différentes identités de rôle influencent ses domaines de vie et jouent un rôle dans la satisfaction de ses valeurs. Le tout, pour en arriver, en final, à la formulation et la réalisation de son projet de vie. Il s'agit donc pour le coaché de devenir responsable de son devenir, de s'engager dans un projet qui intègre ses capacités, ses valeurs, ses croyances, ses désirs et ses rêves dans un projet qui lui permette d'entrer en contact avec son identité intégrée et qui le conduise à un choix congruent, au regard de lui-même et de l'environnement dans lequel il exercera ce choix.

Une action de coaching vise à permettre au coaché de faire la synthèse de ce qu'il est réellement, plutôt qu'à fournir une réponse spécifique à une question qu'il se pose à un moment donné de sa vie. En entrant en contact avec son identité intégrée, le coaché devient « sujet de son verbe », et, de ce fait, auteur et acteur de son projet de vie, ce qui est à l'opposé d'un « individu qui se laisse orienter ». Il se reconnaît responsable, en possession de ses ressources, en un mot : autonome.

Le coaching, basé sur le modèle du Renouveau de la vie adulte considère l'homme comme un être conscient, qui vit de manière délibérée, qui ne se contente pas de vivre au jour le jour, mais qui, tout en assurant son quotidien, cherche à donner du sens à sa vie. En écrivant cela, nous évoquons la carte des aires de conscience et, à l'intérieur de cette carte, le concept d'identité intégrée. L'identité intégrée nous renvoie au potentiel que possède chacun de nous, à vivre de façon autonome, en accord avec le principe de « dedans-dehors », pour construire une vie qui soit basée sur des principes personnels, étayée par des valeurs solides, ancrée dans une identité stable qui donne lieu à conduite cohérente

et sûre. Lorsqu'il est en contact avec cette position intérieure, le coaché conçoit de nombreuses possibilités pour réaliser son projet de vie.

Un individu qui est en contact avec son identité intégrée ne réduit jamais ses possibilités à une seule option car il a une vision de son avenir, qui lui permet de se fixer une mission et de développer un grand nombre de moyens pour atteindre ses buts et réaliser son projet de vie. Il envisage une multitude d'options pour finaliser ses objectifs ; il n'est pas lié à une seule façon d'agir. Une personne qui reste en contact avec son identité intégrée est un leader dans l'accompagnement au changement, en particulier de son propre changement. Sollicitée par les données nouvelles que lui fournit son environnement, elle réactualise en permanence son projet de vie en fonction de son axe identitaire.

Nous allons maintenant décrire les capacités et les compétences requises du coach pour accompagner le sujet dans la dernière phase d'une action de coaching.

Clarifier

Lorsqu'on arrive à cette phase dans un coaching, le coaché est généralement, si l'on considère sa trajectoire en rapport avec la carte du cycle de changement, en train de quitter l'étape d'expérimentation de la phase « Réintégration » ou bien il s'apprête à sortir d'une transition de type 1.

Ces deux moments exploratoires génèrent souvent un certain degré de confusion chez le coaché, car, en même temps qu'il se trouve pleinement en contact avec son rêve pour le rendre réel au travers de son plan, il éprouve le besoin de clarifier son projet, d'y mettre de l'ordre avant de passer à sa mise en œuvre dans l'étape de lancement. De ce fait, il ressent à la fois une grande énergie couplée à un désir d'aller vers l'avant, et le besoin de réfléchir, de structurer et de consolider ses acquis, ce qui peut lui donner l'impression d'être tiré en arrière. Mais, il serait très frustrant de rester « coincé » à une phase d'exploration. Après avoir exploré de nouvelles compétences et de nouvelles manières de réagir au monde, après avoir créé de nouveaux réseaux et s'être exposé à des informations nouvelles, le coaché a généralement envie de mettre de l'ordre dans les informations recueillies, de clarifier les différents éléments qu'il a mis au jour au cours de ses découvertes et d'organiser ses perceptions afin de mieux se situer par rapport à chacune des cartes du modèle « D » que le coach lui a présentées

pendant la phase trois afin de les intégrer par la suite dans sa démarche.

Cette clarification apporte de la cohérence au coaché et lui permet de conceptualiser ce qui était auparavant épars et confus en rapport avec chacune des cartes du modèle « D » puisqu'il peut à son tour reconnaître et décoder son expérience au travers des sept cartes du modèle. Il se comprend mieux et commence à s'apercevoir qu'il dispose d'un outil qui lui permettra de poursuivre son chemin tout seul lorsque la relation de coaching aura pris fin. Par exemple, en reprenant la carte des domaines de vie, le coaché doit être en mesure d'estimer le temps quantitatif et qualitatif qu'il décide d'attribuer à chacun des domaines, de repérer si cette nouvelle répartition correspond à ses propres intérêts et à ses propres valeurs et de vérifier si elle lui permet de se réaliser pleinement dans ses diverses identités de rôle.

Pendant la phase de clarification, le coaché dégage des tendances et extrait ce qui lui paraît essentiel pour son avenir, sans pour autant avoir encore arrêté ses choix. Ce qu'il souhaite mettre en place se précise sans qu'il ne se sente déjà obligé de préciser ses choix de manière définitive. Il sait mieux vers quoi il va s'orienter, quelles identités de rôle professionnelles le tentent, vers quel but il se dirige. La clarification affine le projet, mais laisse encore beaucoup d'options ouvertes en ce qui concerne la manière de le réaliser.

Notre expérience du coaching nous a confirmé que pendant cette phase, le coaché identifie avec précision ses différentes identités de rôle et distingue celles qu'il veut valoriser, minimiser ou abandonner. Son orientation, sa prise de position démontrent une volonté de se dégager des influences extérieures et correspondent à une recherche d'une meilleure identification personnelle et à une avancée vers l'autonomie.

C'est, en effet la recherche engagée par le coaché pour affirmer son identité, et augmenter sa cohérence qui l'aide à organiser les informations qu'il a recueillies au cours de l'étape d'expérimentation et dont il se servira pour élaborer son projet.

En saisissant les capacités, les comportements et les valeurs fondamentales qui seront ou non gratifiées par les identités de rôle retenues, le coaché perçoit mieux ce qui est en train de devenir important pour lui à ce moment de sa vie ; ce faisant, il entre en contact avec ses desirs, ose enfin se les avouer et les reconnaître et décider de les satisfaire.

La tâche du coach est alors d'aider le coaché à structurer ses pensées. Il doit résumer, expliquer et regrouper ce qu'il entend afin d'inviter le coaché à dégager ce qu'il y a de commun parmi un ensemble d'éléments, qui sont, *a priori*, dissemblables et épars. Cette tâche devient moins ardue si le coaché accepte de tenir compte de toutes les identités de rôle à l'œuvre dans les cinq domaines de vie. Pour le coach, c'est par le questionnement qu'il aide le coaché à constater les similitudes, les constances et les convergences entre les divers éléments.

En aidant le coaché à produire une information clarifiante et unifiante, le coach invite son coaché à se comprendre lui-même et à dégager ce qui est, pour lui, constant et invariant dans la manière dont il envisage son futur. De cette manière, le coach aide le coaché à mettre au jour le fil conducteur de sa vie à venir.

Finaliser

Le coaching, comme la vie, s'organise en étapes, en phases et en cycles. De ce fait, pour parler de la fin, nous devons parler du début. La première étape d'un projet de vie, en effet, c'est le rêve et le plan. Rêver comme nous venons de le voir précédemment, c'est entrer en contact avec ses désirs, ses passions et accepter de les reconnaître comme tels.

Ensuite, après cette phase de rêve, le coaché doit s'engager dans la réalisation de son projet pour lui faire voir le jour. La réalisation, en fait, consiste à passer du rêve au plan et à l'action planifiée. Dans cette étape, le coaché décide quoi faire et il s'engage à le faire en se donnant des objectifs précis. Il définit des étapes, planifie des actions et prévoit des stratégies de rechange pour le cas où il rencontrerait des obstacles externes. Dans cette phase, le coach doit, de par sa présence, son empathie, la confiance qu'il témoigne au coaché, apprendre à celui-ci à prendre soin de son projet, qui ne manquera pas d'être éprouvé par les interventions de l'environnement qui prennent la forme d'oppositions, de rejets, de contrariétés diverses et d'obstacles organisationnels. L'étape de finalisation dans le coaching représente une confrontation du rêve aux contraintes de la réalité. Le coach invite le coaché à réfléchir à l'organisation des différentes étapes par son questionnement : Qu'y a-t-il à faire ? Quels objectifs opérationnels faut-il mettre en place ? Dans quel ordre et dans quels délais faut-il réaliser ces objectifs ? Quels sont les obstacles qu'il est susceptible de rencontrer et comment prévoit-il de les surmonter ?

À cette étape, le coach doit solliciter fortement les ressources du coaché pour l'inciter à utiliser ses capacités d'anticipation, de planification et d'élaboration.

Le plan formulé par le coaché doit l'orienter dans la réalisation de son projet. Lors de la planification des objectifs opérationnels, le coaché doit se préoccuper des différentes variables et de l'impact de la réalisation de tout objectif sur chacun des autres objectifs opérationnels. Il doit être capable d'anticiper les obstacles à surmonter, les démarches à faire, les capacités et les comportements à mettre en œuvre. Le coach doit solliciter chez le coaché ses capacités d'élaboration, notamment dans le fait d'envisager différentes options et possibilités ; il doit également solliciter ses capacités d'imagination pour l'encourager à se servir de ses compétences dans tous les contextes de sa vie et à générer des comportements nouveaux.

Toutes les ressources du coaché aussi bien cognitives, qu'affectives et comportementales, doivent être mobilisées pour une cause unique : la réalisation de son projet de vie.

Dans cette phase, le coaché a confronté son rêve à la réalité, tout en maintenant sa motivation et son désir de le réaliser. Le rêve de l'étape précédente va devenir réalité par l'élaboration de multiples objectifs opérationnels.

Pour cela, grâce à son questionnement, le coach invite le coaché à repérer ce qui lui manque, à se fixer des tâches et des dates d'exécution, à établir un budget, à compléter les informations dont il a besoin, car finaliser ce n'est pas que programmer et planifier, c'est également anticiper, prévoir à court, moyen et long terme, construire des hypothèses sur les possibilités de réussite de tel ou tel objectif, établir des stratégies et générer des options pour contourner ou surmonter des obstacles. Le coach doit posséder aussi les capacités et les compétences pour aider le coaché à mettre un ordre temporel dans les tâches nécessaires à la réalisation de son projet.

Autonomiser

Au cours des étapes précédentes, le coaché aura vécu l'expérience de la « parole libérée ». Cependant l'expérience de pouvoir parler librement, d'exprimer des sentiments et des désirs jusque-là réprimés entraîne beaucoup plus qu'un sentiment de libération, elle transforme avant

tout la perception que le coaché a de lui-même. En vivant les quatre phases du coaching : le tâtonnement, l'écoute, l'identification, la clarification, le coaché expérimente, tour à tour, des phases d'exploration, d'analyse, de réorganisation et de choix autonomes. Au cours des deux premières phases, le coaché met au jour ses contradictions, ses conflits et ses obstacles internes. Dans ces phases, le coaché se centre sur lui-même, analyse ses comportements et prend conscience de ses contradictions ; il entre pleinement en contact avec son monde intérieur et modifie sa perception de l'environnement.

Ce contact est facilité par l'écoute empathique et par l'acceptation inconditionnelle du coach. Peu à peu le coaché se perçoit de manière plus authentique et reprend contact avec ses ressources, mais cette rencontre avec lui-même ne se réalise pas sans peine, ni sans émotions. Dans une action de coaching, le coaché est invité à suivre un chemin sinueux qu'il se doit de parcourir pas à pas, en prenant le temps nécessaire pour laisser mûrir son projet. La non-directivité du coach n'ouvre pas une voie rapide et la logique cartésienne, à laquelle sont formés la grande majorité des coachés, n'y trouve pas sa place. Les managers de notre époque, qui représentent la majorité de nos coachés, aiment l'efficacité, veulent aller droit au but et affichent une préférence nette pour les discours ordonnés et linéaires. Le coaching s'inscrit dans le temps, le temps nécessaire à la maturation et à la perlaboration ; sa structure est celle de la complexité et de la logique non aristotélicienne.

Après les phases de tâtonnement et d'écoute, le coaché a une nouvelle perception de lui-même et une meilleure conscience de ses identités de rôles. Des obstacles internes ont été mis au jour, son dynamisme a été libéré et la remise en contact avec ses ressources lui permet d'intégrer des éléments de son expérience subjective que, auparavant, il ressentait comme trop menaçants pour être conscientiser. Ce dont il souhaite se débarrasser et ce qu'il désire acquérir commencent à s'éclaircir, s'organiser et à s'assembler comme les pièces d'un puzzle. Cette réorganisation, ce contact plus authentique avec lui-même, induisent chez le coaché des changements de comportement. Il devient plus conscient de ses valeurs fondamentales, de l'importance de s'investir dans certaines identités de rôle. Réunifié et réconcilié avec lui-même, il devient plus autonome.

Mais, être autonome ne signifie ni être en rébellion permanente, ni refuser systématiquement toute proposition ; il ne s'agit pas, pour utiliser

un langage plus familier de « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Devenir autonome, c'est choisir, c'est se libérer des anciens principes pour intégrer ses valeurs fondamentales personnelles, c'est volontairement et délibérément organiser et gérer ses domaines de vie, non plus selon des normes venues d'ailleurs, mais selon ses propres critères, c'est s'autoriser à rêver à nouveau.

Autoriser, encourager le coaché à rêver, font partie des différentes permissions que peut lui donner le coach, et elles sont parmi les permissions les plus essentielles même si l'on peut s'étonner de ce choix. Dans notre modèle, le rêve et l'acceptation d'entrer en contact avec ses désirs sont signes, pour nous, de vie vécue de façon individualisée et non plus seulement pensée et agie de manière automatique, standardisée. Choisir parmi ses désirs celui ou ceux que l'on veut réaliser c'est intégrer dans sa vie ce qui permet l'épanouissement. Et c'est parce que le coaché, arrivé à cette étape, s'autorise à exprimer son rêve et à le mettre en forme, en le planifiant et en le transformant en projet de vie, que le coach sent que les ressources du coaché jusque-là jugulées, bridées, en quelque sorte, sont en train, enfin, de s'épanouir et de se révéler par des actions concrètes. Le coaché est moins timoré et moins désorienté devant les obstacles externes – même si les difficultés existent toujours – car nous ne prétendons pas que le coaching va les résoudre une fois pour toutes. La progression et l'autonomie du coaché se mesurent à la capacité qu'il a de s'affirmer dans tous ses domaines de vie et à faire les choix qui lui soient personnels tels que réduire le temps investi dans le domaine professionnel au profit des domaines personnels et de couple, choisir d'exercer une nouvelle profession, dire « non » à des demandes excessives de son supérieur hiérarchique, dire « oui » à ce qu'il désire réellement ou investir son énergie dans la construction d'un présent et d'un futur qui gratifient ses valeurs fondamentales.

La mise au jour et la réalisation du projet de vie du coaché sont, par-dessus tout, la preuve de l'issue positive d'une action de coaching. C'est la preuve par laquelle les coachés nous démontrent que nous, coaches, nous venons de leur apporter la meilleure aide qui soit « une aide qui les aide à se passer de nous ». C'est là, la meilleure preuve pour le coach que le coaché est en possession de toutes les ressources nécessaires pour lui permettre de prendre à son compte les actes concernant son existence et la construction de son futur.

Lors de ces dernières séances, le coach élucide naturellement l'ambivalence du coaché qui, en même temps qu'il anticipe de savourer son

autonomie, l'appréhende. Le coach vivra d'autant plus positivement la séparation avec ce coaché, qu'il aura su l'écouter avec attention et bienveillance. Il pourra alors, si l'occasion se présente, répondre aux questions personnelles qui lui sont posées puis, il clôturera cette relation de coaching, ô combien impliquante pour tous les deux.

Conclusion sur les rôles du coach

Bien que les différentes phases de coaching et les compétences du coach mises en œuvre pendant ces phases aient été présentées en quatre volets distincts, dans la réalité de la relation une action de coaching ne s'effectue pas de manière linéaire et séquentielle. Toutes les compétences décrites sont présentes en permanence mais en faisant à nouveau référence à la *Gestalttheorie*, selon le moment et le déroulement de l'action, certaines de ces compétences se présenteront en tant que « figure » alors que les autres constitueront le « fond ».

Comme nous l'avons vu, le coach n'est pas un expert qui apporte une réponse ; il se sert de son expertise uniquement au niveau du processus. C'est en effet lui qui garde la maîtrise de la relation et qui, en prenant appui autant sur ses connaissances du modèle « D » que du modèle « R », va orienter son questionnement pour faciliter le cheminement du coaché. En aucun cas il ne peut être considéré comme un expert en ce qui concerne le contenu, qui, lui, n'appartient qu'au coaché.

La distinction entre le processus et le contenu est fondamentale dans le coaching dans la mesure où le coach est garant du processus, il met ses compétences disciplinaires et relationnelles au service du coaché pour l'aider à mettre au jour et à réaliser son projet. Le contenu du projet, ainsi que tout le matériel que le coaché fournit pour l'élucider, le planifier et le mettre en œuvre, lui appartiennent. Le coach n'a pas à intervenir dessus.

Cette démarche de coaching est fondée entièrement sur un principe de base en ce qui concerne le rôle du coach. Celui-ci doit laisser le coaché vivre son expérience à sa façon et à son rythme pour permettre l'émergence de son vécu, tout en gardant l'attitude d'ouverture et d'acceptation, de sorte que le coaché se sente libre de ses pensées, de ses affects et de ses actes, pour qu'il ne se sente à aucun moment ni

soumis à une norme ni obligé de répondre à des attentes autres que les siennes.

Le coach apporte des ressources méthodologiques. Il sait comment orienter son propre questionnement, il sait reconnaître à quel moment il est adéquat de fournir de l'information et quand il est sage de laisser le coaché s'exprimer librement en acceptant les manifestations d'angoisse et d'autres émotions que peuvent provoquer l'exploration de certaines cartes du modèle « D ». Il sait accueillir le coaché dans son vécu de l'instant et comment lui laisser le choix et la responsabilité de l'expression de son ressenti. Le coach reste ouvert à l'émotion que suscite la relation emphatique. Il est capable d'entendre (phase 1) et d'écouter (phase 2) sans éprouver de la gêne ou de la résistance, ce qui bloquerait l'expression du coaché. Il accepte également le fait de n'avoir aucune solution à lui proposer. Le coach n'a rien à « faire » pour que le coaché avance dans ses recherches et ses réflexions, rien à faire d'autre que l'accompagner.

Les compétences mises en exergue dans les quatre phases de coaching ne forment pas un enchaînement linéaire. Elles peuvent être utilisées dans n'importe quel ordre, même si leur ordonnancement n'est pas arbitraire, ce qui donne une idée des difficultés que peut rencontrer tout coach débutant. Les difficultés n'augmentent pas pour autant d'une phase à l'autre, mais il semblerait que les compétences disciplinaires soient généralement plus faciles à acquérir que les compétences relationnelles.

C'est pour cette raison que le coach ne pourra pas faire l'économie d'une formation la plus large possible tant au niveau de la psychologie individuelle que de la psychologie sociale, accompagnée d'un travail sérieux sur lui-même. Lorsque l'on aborde les champs des compétences relationnelles, les difficultés augmentent de manière significative, surtout pour les coachs qui associent leur identité de rôle à leurs capacités et cherchent à aider le coaché à résoudre ses problèmes. Les compétences relationnelles sont d'autant plus nécessaires que le modèle « D » n'a été conçu ni pour être utilisé de manière mécanique ni pour apporter des solutions au coaché. Toute intervention de coaching représente en quelque sorte une recherche-intervention et requiert, de ce fait, des compétences relationnelles solides. Toutefois, pour acquérir ces compétences, il faut renoncer à occuper la position gratifiante de l'expert et augmenter sa capacité à tolérer l'incertitude et à gérer

l'incomplet, l'inachevé. Paradoxalement, plus le coach aspire à faire preuve des compétences du modèle « R » plus il lui est difficile de renoncer aux compétences du modèle « D », ce qui donne lieu au constat suivant : l'idée que l'expertise technique n'est pas le fondement de la relation de coaching est loin d'être partagée par l'ensemble des personnes qui exercent cette profession. Sans doute parce que, pour accéder aux compétences du modèle « R », le coach doit, au travers de sa pratique, faire l'expérience du partage du travail et des rôles avec ses coachés. Le coach doit expérimenter comment ses coachés lui servent de guides, comment ils lui montrent la manière de les accompagner sur leur chemin. Il doit découvrir également la façon dont lui, coach, leur apprend à construire, à réaliser et à savourer leur projet de vie. Pour apprécier cette expérience, le coach doit acquérir la conviction qu'il ne détient pas la solution qui convient au coaché, et qu'il l'ignore même, et que cette ignorance honnête, authentique et sans prétention, est, en elle-même, créative et porteuse de solutions. Le coach ne détient pas « la » solution pour le coaché car il n'y a pas « une » solution unique. Les solutions sont multiples, diverses, variées ; elles appartiennent au coaché et seront mises au jour grâce à ses ressources. Avoir acquis de l'aisance dans le modèle « D » et le modèle « R » permet au coach d'être le garant du processus et d'utiliser, parmi la gamme des compétences requises, celle qui lui semble la mieux adaptée pour activer les ressources du coaché.

Le rôle du coach consiste à choisir la meilleure façon d'accompagner le coaché dans sa démarche. En fonction de ce qu'il observe, et en prenant appui sur ses compétences tant relationnelles que disciplinaires, le coach stimule les ressources, tant cognitives qu'affectives, de son coaché pour aider celui-ci à élaborer un projet de vie, tout en respectant son rythme. En prenant appui sur l'ensemble de ses compétences relationnelles et disciplinaires, le coach gagne en aisance dans son questionnement. Il est davantage en mesure d'évaluer ses choix et son orientation vers l'un ou l'autre des modèles. En restant gardien du processus, il sait opter pour la stratégie la mieux adaptée, celle qui sera la plus pertinente pour permettre au coaché d'entrer en contact avec ses ressources. Ses capacités d'écoute lui permettent de repérer les mécanismes cognitifs et affectifs en jeu.

En fonction de ce qu'il observe au fil des séances dans le discours du sujet, dans le fait qu'il se comprend de mieux en mieux et s'affirme de

plus en plus dans ses identités de rôles, le coach décidera comment faciliter les passages délicats d'une phase à l'autre, comment stimuler les ressources intellectuelles et affectives du coaché afin de l'accompagner vers la finalité de l'action de coaching : l'élaboration et la réalisation d'un projet de vie.

PARTIE 3

**Applications des modèles ;
mener une action
de coaching**

L'APPLICATION des deux modèles, le modèle disciplinaire (modèle « D ») et le modèle relationnel (modèle « R ») permet de mener à bien une action de coaching. La démarche nécessite non seulement une connaissance approfondie des cartes du modèle le Renouveau de la vie adulte sur le plan théorique, accompagnée d'une maîtrise de leur maniement sur le plan technique ; elle exige également une intégration solide des bases de la communication relationnelle, étayée par les attitudes et les techniques d'écoute ; le tout organisé, ordonné et véhiculé par une méthodologie spécifique à l'action de coaching.

Cette méthodologie tient compte de l'ensemble des étapes d'une action de coaching : la recherche d'un coach, le premier entretien, les questions que le coach se pose en accompagnant son coaché pendant les quatre phases d'une action de coaching, l'aboutissement et la clôture de l'action.

Dans les chapitres de la partie précédente, nous avons présenté les compétences requises pour conduire une action de coaching. Nous présenterons maintenant des éléments complémentaires qui permettent au coach de gagner en aisance dans la relation spécifique qu'est la relation de coaching. Nous avons déjà signalé que pour mener une action de coaching, la connaissance approfondie du modèle « D » et du modèle « R » est indispensable. Les cartes du modèle « D », le Renouveau de la vie adulte fournissent la base théorique, dont une connaissance approfondie permet une maîtrise sur le plan technique. Le

modèle « R » répond aux exigences relationnelles, à savoir, être parfaitement à l'aise dans une communication authentique, véritable. Une base théorique et une maîtrise technique de la relation à l'autre forment les prérequis à l'exercice du métier de coach. Nous allons maintenant axer notre réflexion davantage sur les éléments de cadrage et de positionnement. En effet, au-delà de la connaissance étendue et de l'utilisation adéquate des modèles disciplinaire et relationnel du coaching, ce qui est, en fait, une compétence fondamentale qui crée la base des connaissances indispensables au coach, la capacité à définir et à faire respecter un cadre nous semble tout aussi essentielle, pour éviter que cette relation ne dérive et se transforme en une formation individuelle, une psychothérapie ou une conversation de salon.

Comme nous l'avons déjà souligné au chapitre dix sur l'observation, dès qu'une personne entre dans notre champ perceptif (visuel, auditif ou kinesthésique), une relation s'établit. Qui plus est, une observation n'est jamais neutre. Le coach a sa propre histoire, ses propres principes, ses propres croyances, ses propres valeurs, et ses propres émotions ; en clair, il a sa propre expérience subjective. L'observation se fait, naturellement, au travers de ce qui nous permet de faire sens de notre expérience, c'est-à-dire nos observations et expériences antérieures, nos souhaits, nos attentes, etc. Nous inférons¹ à partir de ce que nous avons observé en interprétant la posture, les gestes, les mimiques, ainsi que la manière de parler et de se vêtir de notre interlocuteur.

Nous commençons à inférer avant même d'avoir rencontré une personne, bien entendu, dans la mesure où nous disposons d'informations qui la concernent. Et ce phénomène est exacerbé par le fait d'avoir à la rencontrer dans un lieu déterminé, avec un objectif supposé être commun aux deux parties (en l'occurrence, coacher et être coaché).

Or les premiers messages que l'on reçoit, les premières inférences que l'on fait, vont forcément influencer la manière dont la relation s'établit. Avant même qu'un dialogue ne s'instaure, des affects circulent, qui sont à la fois liés à la situation de coaching en elle-même et, également, à la rencontre de deux individus dont chacun possède sa propre carte du monde et sa propre expérience subjective. Afin de limiter au minimum ce parasitage inférentiel de la première rencontre, nous invitons le

1. Une inférence est une attribution de signification à un événement donné, réalisée à partir d'une observation.

coach, avant même de s'y rendre, à se positionner dans son identité de rôle de coach, à être affirmé dans son statut, à être au clair avec ses attentes, à remettre au jour les informations qui ont précédé la rencontre afin d'installer son propre cadre, celui qui lui permet d'être attentif à ce qu'il perçoit et ressent, à écouter en lui les résonances liées aux interactions de cette première rencontre et à se laisser accueillir par l'autre, le coaché.

Être pleinement en contact avec ce qui résonne en lui permettra au coach de prendre de la distance par rapport à ses intuitions et à les traiter pour ce qu'elles sont : des informations inférentielles liées à ses propres perceptions, ce qui lui permet de prendre une méta-position par rapport à elles. La nécessité de poser un cadre se justifie pour beaucoup d'autres raisons. Parmi toutes, nous retiendrons celle-ci : poser un cadre permet au sujet de se positionner dans un rôle qui est généralement nouveau pour lui, celui de coaché.

Dans la mesure où la relation de coaching se fonde sur un travail qui engage l'avenir de la personne coachée, elle va remettre en cause beaucoup de choses. Même si le coach (ce qui n'est pas le cas) devait se contenter d'inviter le coaché à réfléchir exclusivement sur son projet professionnel, une telle réflexion risquerait de bouleverser tout un équilibre construit au fil du temps. Lorsque nous invitons le coaché à faire l'inventaire de ses rôles professionnels pour en parler, nous touchons à l'intimité de la personne. Le cadre du coaching proposé par le coach doit être suffisamment protecteur pour que le coaché se sente libre de s'exprimer sur tous les sujets qui le préoccupent et de se remettre en question au niveau de ses choix et de ses comportements professionnels. Dans sa remise en cause, il est essentiel que le coaché puisse s'appuyer sur ce cadre et, pour cela, il doit pouvoir en reconnaître et en ressentir la structure. Le cadre offre également au coach un moyen de contrôle, un outil de vérification, un tableau de bord, en quelque sorte, qui lui permet de savoir si le cap est maintenu et si la relation reste ce quelle doit être : une relation de coaching.

Le cadre ne peut être reconnu comme structurant, de part et d'autre, que si chacun des deux protagonistes, coach et coaché, reconnaissent leurs rôles respectifs, savent ce qu'ils ont à faire ensemble, ont conscience de la nature du dispositif dans lequel ils évoluent, partagent la même représentation du temps réservé aux entretiens, des tâches que le coaché aura à accomplir, des objectifs clairement définis, d'une

méthode qui tient compte de l'ensemble des identités de rôle et des domaines de vie, et de la finalité de l'action de coaching : formuler et réaliser un projet de vie.

Nous allons maintenant évoquer le moment propice pour présenter et poser le cadre : le premier entretien.

Un coaché à la recherche d'un coach : le premier entretien

B IEN QUE le premier entretien de coaching ne procède ni d'un examen diagnostique ni d'une anamnèse au sens classique des termes, il ne se déroule, cependant, pas sans une certaine méthodologie. Pour qu'une action de coaching soit performante¹, il est nécessaire qu'elle remplisse deux conditions fondamentales : la première, se réaliser dans un cadre suffisamment bien défini ; la seconde, se faire sur la base d'un accord établi entre les deux parties concernées.

Nous nous proposons maintenant d'apporter des précisions concernant les moyens que peut utiliser le coach pour créer un rapport de qualité avec un coaché, ainsi que ceux dont il peut se servir pour évaluer les informations qu'il reçoit pendant l'entretien et qui lui permettront de prendre deux décisions fondamentales : si l'action de coaching qui

1. Performance est à entendre au sens que nous lui donnons au Dôjô : le maximum de résultat pour le minimum d'effort.

lui est demandée relève de ses capacités et s'il désire s'engager dans une relation de coaching avec cette personne-là.

La demande exprimée lors du premier entretien peut différer quelque peu de la demande initialement formulée au coach si celle-ci a été faite par l'intéressé lui-même ou par un représentant de l'entreprise (manager, DRH). Toutefois, dans les deux cas, il est souhaitable de passer un accord directement avec le coaché lui-même. Cet accord est formalisé par ce qui est habituel de nommer un « contrat de coaching ». Le contrat a pour objectif de définir les buts et les responsabilités réciproques, ainsi que les moyens qui seront en œuvre pour réaliser les objectifs et buts poursuivis.

L'objectif de ce premier entretien est double : d'une part, il sert à recueillir des informations générales concernant la demande et les attentes du sujet, d'autre part, il sert à informer le sujet sur l'aide qu'il est en mesure d'attendre du coaching ainsi que sur le nombre de séances à prévoir, sur la fréquence et la durée de celles-ci et, enfin, sur le coût de l'action, même si le financement est assuré par l'entreprise. Ces premières informations visent à permettre au coaché de prendre position par rapport à l'opportunité de se faire coacher à ce moment-ci par ce coach-ci et avec cette méthode-ci. De ce fait, les informations qui lui sont offertes doivent lui laisser la possibilité de prendre l'initiative de s'engager ou non dans cette relation. La décision lui appartient.

En proposant ces informations au futur coaché, le coach cherche à lui éviter ultérieurement une éventuelle déception, dans la mesure où ces informations sur le coaching invitent le coaché à se faire une représentation réaliste du coaching et ce qu'il peut en attendre. De plus, le premier entretien sert à préparer le sujet à ce qui va suivre dans la relation de coaching, à savoir, une relation impliquante sur tous les plans qui amènera le coaché à examiner (ou à réexaminer) sa décision de se faire coacher afin de la confirmer ou de l'infirmer grâce à cette première expérience avec le coach. Un sujet affirmé dans son désir d'être coaché s'avère généralement plus coopératif et plus motivé que celui qui, mu par une pression externe, a échoué, en quelque sorte, dans le bureau du coach.

Le premier entretien permet également au coach d'évaluer la demande du sujet d'une manière rapide, globale et provisoire afin de valider l'opportunité actuelle de lui proposer une action de coaching ainsi que l'adéquation de cette offre par rapport à la demande. Cette

évaluation permet au coach d'orienter le sujet vers les instances susceptibles de répondre à sa demande si ses besoins relèvent à l'évidence de la formation, du conseil, du bilan de compétences ou de la psychothérapie. Notons, toutefois, que rares sont les cas où le futur coaché se trompe lorsqu'il a effectué son « autodiagnostic » et s'est « prescrit » une action de coaching. Les personnes qui sollicitent les services d'un coach de leur plein gré se proposent généralement l'option appropriée à leur situation.

De la part du coach, la recherche d'informations réalisée lors du premier entretien, peut être plus ou moins approfondie en fonction de la demande initiale du sujet et de la problématique qu'il expose. Si la demande ou la problématique font naître des interrogations et des incertitudes dans l'esprit du coach par rapport au bien fondé d'une action de coaching, le coach peut élargir son exploration pour inclure des recherches sur la formation initiale et les formations complémentaires du sujet, sur ses attentes vis-à-vis de l'action du coaching, sur son état de santé, etc. Si, après avoir poussé son investigation assez loin, des doutes persistent, il est prudent d'orienter le sujet vers un autre type de prise en charge que l'on suppose adéquat. Néanmoins, notre expérience professionnelle nous démontre que de tels cas font exception et que le premier entretien est, généralement, et, pourrait-on dire, tout simplement, un entretien de coaching.

Structurer le premier entretien

Structurer signifie ici faire connaître « les règles du jeu » de la relation de coaching. Il s'agit d'indiquer et préciser les rôles de chacun, les règles de fonctionnement de la relation, les objectifs et le but d'une action de coaching pour contractualiser cet ensemble.

Comment la structuration se fait-elle et comment le contrat s'établit ? Quand nous posons cette question, aux personnes en formation au coaching au Dôjô, voire aux coaches débutants, la réponse est majoritairement : en expliquant au futur coaché ce qu'est et ce que n'est pas le coaching, en décrivant les rôles de chacun (en priorité celui du coach), en donnant les règles, et en précisant ce que l'on peut attendre du coaching. Bien que cette réponse puisse, *a priori*, paraître acceptable et que l'on puisse penser qu'une réponse précise et informationnelle soit

le meilleur moyen de faire connaître ce qu'est le coaching et ce que l'on peut raisonnablement en attendre, l'expérience prouve que ce n'est pas la manière la plus féconde de procéder car, dans la mesure où ce type d'accompagnement se veut non directif, répondre de la sorte montre assez peu (pour ne pas dire pas du tout) l'application des préceptes du modèle « R ».

Expliquer et informer sont des activités didactiques qui imposent d'emblée le cadre de référence du coach. Or dans l'approche préconisée, le coach opère, ou du moins tente d'opérer, à partir du cadre de référence de son interlocuteur, ce qui crée un paradoxe. En effet, on peut naturellement se poser la question : comment le coaché, par ailleurs généralement formé et empreint de méthodes directives, peut-il s'approprier son rôle si le coach ne le lui explique pas ? Comment peut-il concevoir et accepter un comportement qui soit si peu conforme à ses habitudes, et à celles que l'on rencontre généralement dans des entreprises chez un professionnel qui est, *a priori*, chargé de l'aider lorsque celui-ci n'interroge pas, ne le conseille pas, et ne lui donne pas de directives ?

Si le principe de structurer la relation de coaching à partir de l'écoute du coaché, et cela dès le premier entretien, semble assez évident à comprendre et simple à respecter pour un coach expérimenté, il n'en va pas de même pour le coach débutant qui, lui, éprouve la même difficulté pour concevoir ce principe que pour l'appliquer.

C'est dans une situation comme le premier entretien que se révèle la difficulté pour le coach d'accéder à l'attitude d'acceptation inconditionnelle de soi et de l'autre. C'est à cette occasion également que l'on peut lui découvrir une tendance à l'autoritarisme et à un désir inconscient de diriger, guider ou conseiller le coaché. Bien que cette tendance soit basée, sans doute, sur de bonnes intentions et se remarque autant chez les personnes de formation technique qu'universitaire, y compris chez celles formées en sciences humaines, elle peut être attribuée à la fois au stress généré par la situation qu'à un manque de développement personnel et professionnel du coach.

En effet, au désir de « bien faire », s'ajoutent son manque d'expérience et de confiance dans l'attitude non directive ainsi que, souvent, sa crainte de perdre « un marché ». Le coach débutant, plein de bonne volonté mais peu rompu à l'art de l'écoute, se trouve en difficulté. Il a besoin et envie d'exprimer sa confiance dans les ressources et les capacités du

coaché ; il veut lui témoigner de l'acceptation inconditionnelle et en même temps, évoquer sa conception d'un coaching basé sur une relation de coopération. Il constate également que les coachés demandent souvent au coach de leur indiquer une direction à prendre à défaut de leur donner des directives. Pour cela, il doit tout simplement dire à son coaché que lui, le coach, est là pour l'écouter, que le coaché peut parler librement parce que le coach l'accepte inconditionnellement et a confiance dans ces capacités et dans ses ressources. Bien entendu, une telle formulation met le coaché dans une situation paradoxale qui est de la même nature que celle mise en exergue par Paul Watzlawick par son exemple classique : « Soyez spontané ! » car ce n'est pas grâce à une telle déclaration de principe que le coach peut espérer se faire comprendre et entendre. Il est nécessaire que le coaché fasse l'expérience d'être accepté inconditionnellement, compris et entendu dans sa demande, aussi mal définie soit-elle, afin qu'il accepte de prendre le risque de laisser le coach entrer dans son intimité pour l'accompagner sur son chemin.

Si nous avons insisté sur l'importance cruciale de l'attitude du coach dans la structuration de la relation de coaching dès le premier entretien, c'est parce que la structure du premier entretien influe sur la suite de l'action ; un début difficile se fera ressentir tout au long de l'accompagnement et il peut arriver tout simplement que, dès le premier entretien, le sujet abandonne toute idée d'entrer dans une relation de coaching.

Pour cette raison, il importe qu'il fasse preuve de vigilance et de rigueur dans sa démarche en mettant en œuvre systématiquement une méthode qui a déjà démontré son efficacité. En effet, lorsque le coach se sert du protocole du premier entretien que nous présenterons dans ce chapitre, il démontre son savoir-faire, sa technique et son art. Dès le départ de la relation, il encourage son interlocuteur à se faire une idée de ce qu'est le coaching en lui en offrant une expérience. Il invite également le coaché à se servir de son libre arbitre et de son autonomie, ce qui est un des buts d'une action de coaching.

Les rôles du coach et du coaché au cours du premier entretien

Le premier entretien, comme nous l'avons vu, permet au coach et au coaché de se coopter réciproquement dans leurs rôles respectifs, à ceci près, que c'est le coaché qui choisit le coach : c'est lui le solliciteur. Il sollicite les services offerts par le coach puis le choisit et le désigne

comme coach avant que ce dernier le coopte ou non à son tour. Le coach ne choisit le coaché que dans un second temps. Il n'y a pas de coaching si la relation n'est pas instituée ni investie comme telle par un coaché qui en fait la demande, c'est-à-dire, qu'il n'y a pas de coaching sans une demande, au moins implicite de la part du coaché.

Bien que le coach et le coaché aient tous les deux besoin d'informations pour effectuer leur choix, les informations recherchées par chacun des protagonistes ne sont pas du même ordre et, qui plus est, les moyens utilisés par chacun pour recueillir et évaluer ces informations ne sont ni uniquement rationnels et ni mûrement réfléchis.

Le coach et le coaché s'observent mutuellement du « troisième œil » et s'écoutent réciproquement de la « troisième oreille » en faisant entrer en jeu leur intuition et leur ressenti. Néanmoins, si cette méthode « pifométrique » peut, à la rigueur, suffire au coaché, il n'en va pas de même pour le coach à qui nous ne saurions préconiser de naviguer à vue comme méthode unique d'investigation, d'évaluation et d'écoute. Comme nous l'avons déjà signalé, le coach sollicité peut décliner la demande qui lui est apparemment adressée, et, s'il accepte, c'est en final le coaché qui, de mille manières, va lui indiquer le chemin à parcourir pour devenir son coach. Il appartient au coach d'entendre les indications que lui adresse son interlocuteur et s'il ne les entend pas, il ne restera plus au coaché qu'à faire l'amer constat au fil des séances que celui qu'il avait sollicité pour l'accompagner ne parvient pas à être son coach.

Le démarrage du premier entretien

Le premier entretien commence par l'accueil. Nous préconisons que le coach lui-même accueille le sujet et l'introduise dans le lieu prévu pour le coaching : son bureau ou une salle spécialement prévue à cet usage. Après avoir salué le sujet et l'avoir invité à s'asseoir, le coach s'assied à son tour. C'est dès le premier regard échangé que l'entretien commence. Ce qui va suivre devient difficile à décrire car ce qu'il s'agit de décrire n'est pas un comportement lié à un rôle, mais une attitude, la personnalité même, en quelque sorte, du coach qui se trouve engagée dès cet instant dans la relation de coaching.

Néanmoins, pour faciliter la lecture, et aux risques de la caricature, nous allons évoquer la manière dont le coach fait transparaître son

attitude au travers de ses comportements et s'efforce de faire ressentir les « règles du jeu » au coaché (sans pour autant les lui expliquer) afin que celui-ci puisse y adhérer et les faire siennes en se les appropriant pour les vivre le plus aisément et le plus naturellement possible.

La relation a commencé. Le début de sa structuration va, dans pratiquement tous les cas, être influencé, voire déterminé par les convictions du coach, par ses états internes et par ses attitudes mentales. Si dès ce premier contact, le coach est convaincu que la personne en face de lui a en elle et dans son environnement toutes les ressources pour s'aider elle-même et développer son potentiel, si un contexte favorable lui est offert, ce message sera transmis, sans qu'il n'ait besoin de prononcer d'autre parole que celles relevant des salutations d'usage et de politesse habituelle. Si le coach est convaincu que son rôle est avant tout d'être authentiquement un catalyseur, et non un conseiller ou un apporteur de solutions, cela transparaîtra au travers de ses comportements (ses postures, ses gestes, ses mimiques) qui fondent la communication non verbale à laquelle tout sujet est sensible. Celui-ci saura appréhender et apprécier ce qu'il ressent face au coach, même s'il ne sait pas l'expliquer intellectuellement.

Si on adhère au présupposé : « Nous ne pouvons pas ne pas communiquer¹ », le coach, de par sa seule présence physique (présence bien difficile à décrire, car il ne s'agit pas d'une pose ni d'une façade, mais de la transparence d'une attitude authentiquement ressentie) communique que son rôle, tel qu'il le conçoit, est d'écouter. Si cette communication relationnelle, bien que non verbale, est immédiate, nous constatons que le sujet adopte spontanément le rôle complémentaire et prend le temps pour expliquer les raisons de sa venue. Le sujet accède d'autant plus facilement au rôle qui est le sien, qu'il s'y est consciemment et volontairement préparé – un phénomène que tout coach plus ou moins expérimenté pouvait prévoir. Tout premier entretien (tout entretien de coaching, pourrions-nous dire) commence par un silence, un silence confortable pour le coach dans lequel il est attentif à toute expression verbale ou non verbale de la part de chacun ; un silence, plus ou moins embarrassé, plus ou moins source d'anxiété pour le sujet.

1. *Le nouveau Dico-PNL* : Les principes de base de la PNL.

Le silence représente une communication non verbale importante dans laquelle on peut observer des microchangements dans le comportement du sujet, changements qui sont autant de signes qu'il va passer d'une phase d'attente prudente à une prise d'initiative.

À notre avis et d'après notre expérience, il n'est pas nécessaire, lors du premier entretien, que le coach prenne la parole en premier, commence par donner des informations ou pose des questions au sujet. À ce stade, il est inutile et inapproprié que le coach indique les buts du coaching et les objectifs poursuivis car, si c'est le coach qui le fait, cela revient non seulement à prendre la place du coaché dans la démarche mais à nier ses ressources.

Lors du premier entretien, lorsqu'aucune indication verbale n'est fournie au sujet concernant la manière dont il est censé procéder autre que l'invitation, somme toute, classique et banale : « Je vous écoute », le coaché démarre généralement par des propos tels que :

« Et bien, voilà ce qui m'amène... »

« J'ai entendu dire que vous pouviez m'aider parce que... »

« Mon manager m'a conseillé de venir vous voir, car... »

« Je rencontre des difficultés dans mon travail... »

« Mon problème, c'est... »

De cette façon, l'entretien est lancé. Le coach n'a plus qu'à écouter et à se souvenir qu'il en est au démarrage de la première phase du coaching « le tâtonnement » et que son rôle est d'observer, d'accueillir, de comprendre, à partir des attitudes d'écoute et d'acceptation inconditionnelle. Cette attitude démontre que le coach cherche à comprendre, du point de vue même du sujet, les sentiments, les idées, les questions que celui-ci tente d'exprimer. Sa tâche est alors de communiquer de temps à autre ce qu'il en a compris, afin d'en vérifier l'exactitude et d'inviter les corrections, les compléments, les modifications éventuelles.

Une équivoque simple doit être dissipée. La compréhension, une attitude non directive, n'implique ni approbation, ni désapprobation. Il ne s'agit pas d'être « compréhensif » au sens de gentillesse, voire de compromission, que revêt parfois cette expression dans la vie courante.

La démonstration de la compréhension ne se résume pas non plus à la simple répétition des paroles du client. Le psittacisme de certains a été dénoncé, notamment chez les coachs non directifs débutants, qui

poursuivent le sujet en répétant ses paroles d'une façon intempestive. Ce type d'activité traduit plutôt une anxiété de ne pas se faire comprendre, qu'un souci réellement porté à l'autre et une recherche authentique de compréhension.

Le coach non directif utilise ses propres termes pour rendre compte de ce qu'il a effectivement compris de l'expression du coaché. Ses reformulations peuvent paraître parfois « profondes » par rapport à ce qu'a dit le sujet néanmoins, elles produisent souvent un sentiment de nouveauté ou de surprise chez celui-ci suivi du sentiment et de l'assentiment : « ça colle » ; le sujet se reconnaît dans les paroles du coach qui a exprimé exactement ce qu'il a voulu dire.

Dans ce cas, le coach devient témoin de ce qui se passe lorsqu'il a su déchiffrer le ton de la voix de son interlocuteur, le contexte et le style de la phrase, les hésitations qu'il a marquées, au moins autant que le contenu du discours. Ces processus de déchiffrement qui restent, bien entendu, inconscients¹ font partie de la « compréhension empathique » et de la disponibilité du coach aux sentiments exprimés ou non par le coaché. Dans cette attitude de compréhension, le coach communique l'impression que c'est le coaché lui-même qui, en dernier ressort, sait ce qui se passe en lui. Cette attitude relance le flot de paroles du coaché en l'invitant à s'exprimer davantage. Et, puisqu'il a la preuve qu'il est écouté sans préjugé, il est extrêmement rare que le coaché se rende compte de manière consciente de la façon dont le coach procède, ce qui est la preuve même que l'application de ce modèle pour conduire le premier entretien structure la situation. En général, le coaché est peu attentif à ce que fait le coach puisqu'il est beaucoup plus préoccupé par le fait de parler de lui et de sa situation. Après tout, une chanson le dit très bien : « Parlez-moi de moi, y'a que ça qui m'intéresse. » En fait, il n'est ni nécessaire ni souhaitable que le coaché prenne conscience de ce que fait le coach sur le plan technique pour l'instant. Ce qui importe n'est pas que le coaché comprenne les modèles utilisés par le coach pour structurer l'interaction, mais qu'il sache tout simplement en tirer profit pour découvrir et assumer, progressivement, un rôle nouveau pour lui, celui

1. Au sens que donne Milton Erickson à ce terme : est inconscient tout ce qui est en dehors du champ conscient du sujet à l'instant, tout ce dont il n'a pas conscience. Psychiatre américain, Milton Erickson est le créateur de l'hypnose moderne conversationnelle appelée l'hypnose ericksonienne.

de sujet coaché. Par ailleurs, un des bénéfices non négligeables que retire le coaché de ce genre d'exercice, c'est l'entraînement qu'il fait et l'habitude qu'il prend à s'écouter lui-même et à se faire écouter davantage.

L'intérêt du silence pour structurer le premier entretien

Débuter le premier entretien en se servant de la « technique du silence » et en prenant appui sur l'attitude de compréhension et d'acceptation inconditionnelles est sûrement le moyen le plus élégant et le plus logique pour structurer une intervention de coaching centré sur le sujet. Malgré cela, cette option ne convient pas à tous les sujets et, pour diverses raisons, certains coachs ne sont pas à l'aise pour débiter l'entretien en gardant le silence. C'est pourquoi nous présenterons maintenant une variante verbale qui, bien que n'ayant pas notre préférence, reste tout aussi efficace et qui, à l'expérience, est sans conséquences fâcheuses sur la libre expression du sujet.

Rappelons que les mérites de démarrer tout entretien en silence ne résident pas dans le fait que le coach ne fait pas « de bruit avec sa bouche », mais dans le fait que ce choix l'invite à s'installer solidement dans son identité de rôle de coach. De cette façon, tous ses comportements non verbaux reflètent son attitude profonde de confiance et de respect, de la manière dont nous l'avons décrite aux chapitres précédents. Lorsqu'il invite le sujet à prendre l'initiative, il lui témoigne une confiance inconditionnelle dans ses ressources. Toutes les formes d'invitations verbales ou non verbales qui respectent les présupposés et s'enracinent dans les attitudes du modèle « R », elles, sont recevables. Et, si le coach décide, pour quelque raison que ce soit, de prendre la parole en premier lors du premier entretien, son initiative sera conforme au modèle « R » dans la mesure où celle-ci représente un reflet de l'état actuel du sujet.

Le coach peut, par exemple, ouvrir l'entretien en disant :

« Qu'attendez-vous de moi ? »

ou :

« En quoi puis-je vous aider ? »

Cette formulation suffisamment vague et indéfinie permet au sujet de parler de ce qui le préoccupe. Plus le coach propose une base de discussion ouverte, plus le sujet aura l'occasion de reprendre l'initiative

pour éventuellement poser des questions, auxquelles nous verrons plus loin comment répondre. Le coach peut également choisir de solliciter des informations plus spécifiques en rappelant, par exemple, celles qu'il a recueillies lors de la prise de contact téléphonique, ou celles fournies par un autre membre de son entreprise, son manager, le DRH, etc. Dans ce cas, le coach peut commencer l'entretien, en disant par exemple :

« Vous me disiez au téléphone, que vous souhaitiez me parler au sujet de... »

ou :

« Si je me souviens bien de ce que vous m'avez dit au téléphone, votre situation professionnelle actuelle ne vous convient plus, et vous vous interrogez sur votre avenir... »

ou

« Votre DRH m'a mis au courant, que vous lui avez fait part de quelques difficultés pour vous positionner dans ce rôle nouveau pour vous de manager, et que vous souhaiteriez vous faire aider à ce sujet... »

Chacune de ces introductions permet de rappeler que, quoi qu'il en soit, l'initiative vient du sujet, qu'il est et qu'il reste demandeur d'une relation d'aide. L'inconvénient de démarrer l'entretien par cette méthode est qu'elle risque d'orienter la relation d'emblée de telle façon que le sujet reprenne l'initiative pour répondre aux sollicitations du coach en posant, à son tour, une série de questions :

« C'est tout à fait cela, et est-ce que vous pourriez m'aider sur ce sujet ? »

« Oui, c'est cela, et est-ce que vous pensez, que c'est un domaine sur lequel vous pouvez m'apporter un éclairage ? »

« Oui, tout à fait, mais est-ce que les problèmes de management sont de votre compétence... ? »

Ces questions peuvent se poser à partir d'une position d'ignorance, de naïveté et de bonne foi, mais la plupart du temps, il s'agit, inconsciemment ou non, d'une tentative de la part du sujet d'instaurer une relation de dépendance vis-à-vis du coach dans la mesure où il invite celui-ci à prendre en charge le problème posé pour en trouver des solutions et endosser un rôle de conseil ou de formateur. Le coach se trouve alors dans une situation qui l'invite à confronter le sujet sur

son questionnement ce qui est une situation particulièrement délicate à ce stade de la relation.

Un autre cas de figure fréquent est que le sujet réagisse tout à fait favorablement aux invitations du coach, qu'il entame une description de son cas et qu'il s'efforce d'abreuver le coach d'informations sur sa situation présente, en ne laissant plus à celui-ci l'occasion de placer un mot. Rien de cela ne semble correspondre à notre modèle et à la volonté du coach de laisser la parole au client. Dans la réalité quotidienne du cabinet du coach, recueillir une masse d'informations essentiellement descriptives, à un moment où la structure de la relation n'est pas encore consolidée et où le contrat de coaching n'est pas encore établi, présente également des écueils.

Pour palier ces divers inconvénients, nous avons mis au point, un protocole, que nous présentons maintenant, qui répond aux diverses exigences d'un premier entretien qui vise à :

- obtenir les informations dont le coach a besoin pour accepter de prendre ce sujet en coaching ou non ;
- établir ou finaliser le contrat de coaching.

Protocole du premier entretien de coaching du Dôjô

Il est constitué de quatre étapes :

- I. Accueil et mise à l'aise ;
- II. Ouverture de l'entretien ;
- III. Informations complémentaires ;
- IV. Établissement du contrat.

Chacune de ces étapes poursuit sa propre finalité ; c'est l'application de l'ensemble qui permet au coaché et au coach de se coopter et de démarrer une action de coaching.

Chacune de ces étapes, hormis l'Accueil, fait appel à des questions clés qui sont offertes au coaché pour faciliter la démarche.

Voici les questions suivies d'exemples de réponses pour chaque étape du premier entretien de coaching :

- I. Accueil et mise à l'aise.

II. Ouverture de l'entretien

1. *Comment m'avez-vous connu ?*

– Un tel m'a parlé de vous.

– J'ai lu en article sur le coaching dans tel journal.

2. *Qu'avez-vous dit à un tel pour qu'il vous propose de venir ?*

Qu'avez-vous lu sur le coaching qui vous a incité à venir ?

3. *Qu'est-ce qui vous a fait penser que je pouvais vous être utile ?*

Qu'est-ce qui vous a fait penser que le coaching pouvait vous aider

III. Informations complémentaires

1. *Souhaitez-vous d'autres informations ?*

2. *Désirez-vous d'autres renseignements ?*

IV. Établissement du contrat

1. *Dans le coaching que je pratique, nous travaillons de la même manière que nous venons de faire. Est-ce que cela vous convient ?*

2. *Le nombre des séances est de tant ; le coût de tant ; la périodicité est de tant ; la durée globale de l'action est de tant ; les séances manquées non décommandées moins de tant d'heures à l'avance sont dues ; nos séances auront lieu à tel endroit, etc. Est-ce que cela vous convient ?*

Exemple de premier entretien

En utilisant ce protocole, le premier entretien prend généralement une forme analogue à celle-ci :

Coach : Je vous en prie, asseyez-vous. Si vous le permettez, je vais commencer par vous poser quelques questions.

Sujet : Volontiers.

Coach : Certaines questions vont peut-être vous étonner, mais, commençons par la première... Comment m'avez-vous connu ?

Sujet : Un ami, (quelqu'un de mon entreprise...) m'a donné votre adresse.

Coach : Que lui avez-vous dit pour que votre ami vous donne mon adresse ?

Sujet : Je lui parlais des difficultés que j'avais actuellement dans mon travail

Coach : Hum !...

Sujet : Bien voilà actuellement, je ne sais pas trop par où commencer, mais il me semble que je gaspille mon temps et mon énergie à mon travail. En fait, je suis arrivé à un point où je n'ai plus aucune motivation pour ce que je fais... Je ne sais pas trop quand ça a commencé, mais je me sens las et plutôt découragé. En fait, j'ai envie de changer et de faire autre chose, de préférence en restant dans cette entreprise, puisque j'ai des amis là et l'ambiance, dans l'ensemble, est agréable, mais je veux autre chose et je ne sais bien quoi.

Coach : Vous vivez actuellement votre situation professionnelle comme insatisfaisante, vous aimerez changer, mais vous ne savez pas...

Sujet : Oui, c'est tout à fait ça... je m'interroge...

Coach : Nous reviendrons sur ce point-là tout à l'heure, mais si vous le voulez bien, je vais encore vous poser encore quelques questions.

Sujet : D'accord.

Coach : Quand votre ami vous a donné mon adresse, qu'est ce qu'il vous a dit de moi ?

Sujet : Il m'a dit que vous pratiquiez le coaching et que vous pouviez m'aider à débroussailler ce que je vis actuellement.

Coach : Et quoi d'autre... ?

Sujet : Il m'a expliqué que le coaching m'aiderait à réfléchir sur un projet, et surtout que ça me permettrait de prendre une décision par rapport à ma situation actuelle.

Coach : Et vous, personnellement, qu'est ce qui vous fait penser que le coaching peut vous aider ?

Sujet : Je ne sais pas exactement, mais ça fait déjà trop longtemps que je tourne en rond dans cette situation... je pense que le fait d'en parler avec vous me permettra peut-être d'y voir plus clair.

Coach : Revenons alors, sur cette situation.

Sujet : (il parle, explique sa situation actuelle, partage ce qu'il ressent, etc.)

Grâce à ce protocole, le sujet s'est installé progressivement, sans qu'il s'en aperçoive, dans son rôle de coaché et a, par là, confirmé le coach dans son rôle également. La structure de la relation s'est établie et ses premiers effets se font ressentir. La relation de coaching est lancée ; le coaché ressent davantage qu'il ne comprend intellectuellement ce que peut lui apporter le coach et l'aide qu'il est en droit d'attendre de ce

type de relation. Arrivé à ce point de l'entretien, après avoir traité les deux premiers points : « accueil et mise à l'aise » et « ouverture de l'entretien », le coach peut choisir d'intervenir de nouveau pour dérouler les deux derniers points du protocole : « informations complémentaires » et « établissement du contrat ».

S'il s'avère, au cours de cet entretien, que le coaché n'a pas encore une conception très précise, ni articulée de son rôle ou de celui du coach, il est rarement nécessaire de l'inviter à réfléchir sur cette question ou de lui imposer cette information car cela lui ferait porter son attention sur quelque chose qui, en fait, ne le préoccupe guère. Au tout début d'une action de coaching, il semble assez évident et légitime que le coaché ne soit pas encore en mesure de décrire explicitement ce qu'il attend du coach et du coaching. Le coach et le coaché n'en sont qu'à la phase du « tâtonnement ». Céder à la tentation d'informer précisément le coaché sur le but du coaching et sur la nature des rôles de chacun des protagonistes revient à généraliser, voire dépersonnaliser une démarche qui, aux yeux du coaché, ne peut qu'être unique, spécifique et personnelle. Pour le coaché, cette démarche ne peut que s'organiser en fonction de sa personnalité et de son problème et, de ce fait, elle est forcément « sur mesure » ; il ne s'agit ni de lui proposer une contre façon ni de lui vendre du « prêt-à-porter ».

Souvent au cours de la phase de « tâtonnement » qui peut durer, rappelons-le, de trois à cinq séances, le coaché se considère comme un simple auxiliaire. Ce processus, tout à fait normal, est lié au fait que pendant cette phase, le coaché est peu en contact avec ses ressources. C'est en passant progressivement de la phase de tâtonnement à la phase d'écoute que le coach mettra à profit les nombreuses occasions qui ne manqueront pas de se présenter, pour souligner, préciser et consolider la structure de la relation, autrement dit, pour définir (ou redéfinir) les rôles de chacun et expliciter la finalité d'une relation de coaching.

Les questions que se pose le coach lors du premier entretien

La manière de procéder que nous préconisons reconnaît l'existence de quelques cas de figure qui font exception. Il s'agit des cas où, de toute

évidence, ce qu'expose ou demande le sujet relève d'un autre cadre de la relation d'aide.

Que ce soit du conseil, de la formation, ou de la psychothérapie, il est du devoir du coach de faire une mise au point immédiate, faute de quoi le sujet se sentira légitimement et inévitablement frustré, déçu, voire manipulé car, après avoir exposé longuement sa situation, il apprend de la bouche du coach que ce qu'il vient de présenter ne relève pas du coaching, mais d'un tout autre cadre disciplinaire.

Un rappel des objectifs fondamentaux du premier entretien vient à point pour illustrer nos propos.

Pour le coach, les objectifs sont :

- décider de prendre ou non cette personne en coaching, après avoir exploré sa situation actuelle de manière suffisante ;
- établir le contrat, dans la mesure où il la prend en coaching.

Pour le coaché, les objectifs sont :

- découvrir le coaching ;
- choisir son coach ;
- connaître le contrat.

Pour réaliser ces objectifs, le coach peut utilement se poser quatre questions et y répondre :

- Est-ce que le coaching est la meilleure réponse à fournir à cette demande ?
- Suis-je la bonne personne pour accompagner cette personne ?
- Ai-je les moyens/les capacités/les compétences pour répondre à cette demande/pour accompagner cette personne ?
- Ai-je envie de travailler avec cette personne/de répondre à cette demande ?

Si la réponse à une ou à plusieurs de ces questions est « non », il vaut mieux s'abstenir.

Trouver la demande réelle du sujet ; le « sujet hésitant » ; et encore ? et encore ?

Les cas pour lesquels le coaching n'est pas la meilleure réponse ne sont qu'un exemple de situations où le protocole du premier entretien n'est pas utilisé de manière stricte. D'autres cas peuvent également se présenter qui méritent notre attention. Le « sujet hésitant » est dans ce registre très parlant. Nous désignons ainsi le sujet qui, peu informé de ce qu'est ou n'est pas le coaching, est plus désireux de recueillir des informations sur cette démarche qu'enclin à s'exposer en parlant de lui et de ce qui le préoccupe. Face à ce type situation, au lieu de fournir des informations et de transformer le premier entretien en acte de « vente », nous conseillons aux coachs de garder le leadership de la relation à l'aide du protocole suivant en forme de questionnaire qui facilite la mise en exergue de la demande réelle du sujet.

En effet, en répondant à l'ensemble des questions ci-dessous, le sujet/client s'entend formuler une demande à laquelle il peut choisir de donner une suite ou non.

Question 1 : Dans la mesure où le coaching pourrait vous apporter une aide, de quel ordre serait cette aide ? Et encore ? Et encore ?

Cette première question, suffisamment ouverte, entraîne généralement deux grands types de réactions : la première, la surprise et l'hésitation ; la seconde, une réponse immédiate, spontanée. La première réponse, la surprise, l'étonnement, survient généralement parce que le sujet ne s'attendait pas à être immédiatement impliqué dans une démarche relationnelle. Se sentant pris dans son propre jeu, il formule alors une réponse vague et peu engageante. Le rôle du coach est alors de relancer le sujet en le sollicitant pour qu'il aille plus loin dans sa réflexion naissante : et encore ? et encore ?

Ces relances ont pour but de l'inviter à transformer ce qui est actuellement de l'ordre d'une demande implicite (il a quand même pris la peine de téléphoner, de prendre rendez-vous, etc.) en une demande formulée consciemment, explicitement et volontairement qui ouvre la porte à une relation de coaching possible. Car le coach ne peut pas se permettre de s'arrêter à la formulation d'une simple demande ; il est

nécessaire que le sujet s'engage et s'implique (au moins un minimum) dans la relation en exprimant une attente, même si celle-ci n'est, à l'heure actuelle, qu'une rationalisation subjective et une réponse de complaisance. L'autre réaction : une réponse immédiate et spontanée est, par ailleurs, la plus courante. Le sujet répond spontanément et longuement à cette question, soit parce qu'il y a déjà réfléchi, soit parce qu'il en a parlé avec un proche ou avec quelque responsable au sein de son entreprise. La réponse que l'on obtient, dans ce cas, ne diffère guère de celle que le sujet donne si l'on se sert du protocole du premier entretien, ce qui signifie que le coach n'a plus qu'à se reporter au déroulé de celui-ci pour continuer l'entretien. Cette première question a l'avantage également de définir la relation de coaching d'entrée de jeu. Cette relation est alors cadrée comme une interaction dans laquelle le sujet s'implique et laisse le soin au coach de faire la démonstration du processus dans lequel s'inscrit cette relation.

Question 2 : Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour tenter de trouver des solutions ou une aide par rapport à ce dont vous me parlez aujourd'hui ?

Il est extrêmement rare qu'un sujet n'ait rien tenté déjà pour résoudre ses difficultés. Typiquement, différents moyens auront été mis à l'épreuve, et, bien qu'il n'y ait aucune relation directe entre ces tentatives de solution et les éléments dont se sert le coach pour réaliser une action de coaching, il est intéressant pour le coach de les connaître, car ils lui donnent des indications particulièrement précieuses pour estimer si ce que présente le sujet relève ou non du coaching, et, par ailleurs, le fait d'évoquer ces éléments oblige le sujet à entrer en résonance avec sa demande.

Question 3 : Comment et/ou à quoi saurez-vous en sortant d'ici que vous avez bien fait de venir ? et encore ? et encore ?

Cette dernière question renvoie à nouveau le sujet à lui-même et l'invite à clarifier ses attentes et ses désirs. Elle focalise également sa réflexion sur les enjeux et les objectifs du coaching, en termes de changement et en termes de responsabilité personnelle.

Après tout, qui d'autre que lui est aussi concerné par cette démarche et mieux à même d'évaluer ce sur quoi il accepte de s'engager, vers quoi il veut aller et quel type de changement il désire opérer. De son côté, le coach grâce à la relance : « Et encore ? » cherche à faire en sorte que le sujet formule une première demande de changement qui soit suffisamment concrète et explicite pour qu'elle puisse servir de point de départ réaliste à l'action. Le coach ne doit se contenter ni d'une finalité impossible et idéalisée, ni d'une formulation vague et générale du type : « Y voir plus clair », ou : « Je n'aurais plus de problèmes », ou : « Je serai plus heureux ».

Cette question incite le sujet à prendre conscience aussi du fait qu'il n'est ni démuné, ni sans ressources ; il lui appartient alors de formuler ses propres attentes. Cette question implique le sujet dans un processus de changement et permet au coach de mesurer le degré de motivation dont il fait preuve pour s'engager dans une relation de coaching.

Conclusion sur le premier entretien

Nous tenons à souligner encore, si besoin est, l'importance de ce premier entretien. À notre avis, le premier entretien sert de fondement à la relation, et crée les fondations sur lesquelles va se construire toute l'action de coaching. Au cours du premier entretien, le coach se doit de faire la démonstration de sa pratique pour que le sujet puisse en vivre l'expérience et ressentir plus que comprendre les principes qui seront à l'œuvre tout au long du processus. En effet, dans le modèle de coaching le Renouveau de la vie adulte, les attitudes qu'adopte le coach dans les quatre phases de coaching, ne diffèrent en rien de celles qu'il démontre au cours du premier entretien. Comme nous l'avons vu au chapitre 7, qui concerne les compétences du coach dans les quatre phases du coaching, si la conduite du premier entretien est spécifique et comporte d'autres activités que celle qui consiste uniquement à structurer l'interaction en s'appuyant sur un protocole qui facilite la relation, les attitudes de confiance, de respect et d'acceptation inconditionnelle sont, elles, toujours présentes.

Cet aspect du coaching est essentiel, car, bien que notre modèle décrive l'évolution du rôle du coach au travers des compétences à mettre en œuvre dans chacune des quatre phases du processus, celui-ci

reste, quoi qu'il en soit, lié à la mise au jour et à la validation des forces croissantes et des ressources du sujet, ce qui implique que les attitudes fondamentales du coach restent identiques du début à la fin. Ceci ne signifie pas que le coach ne varie pas ses techniques.

Au contraire, les compétences sur lesquelles le coach prend appui au cours des quatre phases de coaching sont manifestement différentes et respectent un ordre prévisible, observable. Toutefois, l'usage de telle ou telle technique et la mise en avant de telle ou telle compétence sont déterminés non pas par le coach mais par le coaché, par le fait qu'il est de plus en plus en contact avec ses ressources. Les différences techniques des quatre phases du coaching s'observent à travers les comportements du coach. On trouvera alors un usage prédominant de l'une ou l'autre des techniques d'écoute : le silence, le questionnement ou certaines formes de la reformulation. Il est naturel qu'au début de la relation de coaching, quand le sujet est peu en contact avec ses ressources, les échanges soient surtout informationnels et peu émotionnels, alors le coach utilisera le silence et la reformulation reflet comme « techniques » pour faciliter la relation. En revanche, lorsque le coaché s'engage davantage dans l'exploration de son expérience subjective, le coach aura l'occasion d'utiliser la reformulation clarifiante. Enfin, quand l'engagement du sujet est à son sommet, lorsqu'il met au jour des obstacles internes, qu'il rencontre ses propres contradictions et des conflits entre les anciens et les nouveaux principes ou entre ses identités de rôle et ses valeurs, la reformulation déductive s'impose.

Mais, au-delà de ces variations « techniques » adaptées au cheminement du coaché vers l'élaboration de son projet de vie, le coach maintiendra des attitudes de confiance, de respect et d'acceptation inconditionnelle d'une phase à l'autre, tout au long du processus. Ces attitudes doivent être présentes chez le coach dès le premier entretien afin que le sujet, sans qu'il ait besoin qu'on le lui explique, puisse ressentir que le coaching est conduit, non par un plan déterminé à l'avance, issu du cadre de référence du coach, mais par l'état, toujours réactualisé, de ses ressources internes et par la disponibilité de celles-ci.

Application des modèles et questionnement

Situer le coaché sur les cartes du modèle « D »
à l'aide du modèle « R » pour l'accompagner
dans la construction de son projet de vie

Que pouvons-nous faire pour aider encore plus efficacement quelqu'un qui a choisi, par lui-même, de réorienter sa vie, et qui a décidé d'être responsable de son futur ?

Afin que la méthode de coaching présentée dans cet ouvrage soit efficace, le coach doit être en mesure de situer le coaché sur les sept cartes du modèle pour ensuite l'aider à construire son projet de vie et à en franchir les étapes jusqu'à sa réalisation. Le coach doit savoir stimuler les ressources du sujet en parcourant les quatre phases du processus pour arriver à l'étape ultime : « l'autonomie du coaché » qui marque le début de la fin de la relation de coaching.

Pour cela, le coach doit être convaincu que le coaché :

- possède lui-même, ou peut trouver dans son environnement toutes les ressources dont il a besoin pour se réaliser ;
- peut apprendre et peut générer de nouveaux comportements ;

- a en lui toutes les capacités pour être productif, pour modifier son environnement, pour évoluer dans ses principes de vie, pour intégrer de nouvelles identités de rôle et pour apprendre à apprendre et également à désapprendre ; autrement dit, que ses capacités sont permanentes et transcontextuelles.

Il est vrai que certains coachés sont mieux armés d'emblée que d'autres pour assumer d'être autonomes et d'y prendre plaisir. Pour ceux qui ont besoin de faire cet apprentissage, le coach devra développer son rôle de suppléance afin de leur faciliter la traversée d'une phase marasme, l'abandon de vieux principes qui entravent leur développement et les aider, en résumé, à recréer un nouvel équilibre. Accompagner un coaché serait, certes, très simple s'il suffisait de l'informer des cartes du modèle et de lui faire part de la perception de coach quant à son développement et à son potentiel, mais, comme nous avons déjà eu l'occasion de le signaler, offrir des informations à un sujet sans lui proposer des expériences, est une démarche qui reste sans effet, voire sans intérêt. Justement, en quoi le coaché serait-il mieux armé, en quoi cela favoriserait-il son autonomie si le coach se transformait en service de renseignements ? Au contraire, lorsqu'un coach conseille et renseigne uniquement, il prive le coaché de la possibilité de découvrir et d'expérimenter ses propres ressources ; il freine son avancement vers l'autonomie, il bride sa créativité et l'empêche d'entrer en contact avec ses capacités et ses ressources.

Dans la perspective développementale, dans laquelle s'inscrit l'application du modèle « D », trois principes essentiels sont à respecter par le coach pour aider le coaché à formuler et à réaliser son projet de vie. En effet, le coach doit être en mesure de :

- vivre l'expérience riche et impliquante qu'est le coaching ;
- lui donner un sens ;
- être un bon coach pour lui-même ayant intégré la logique du coaching dans sa vie de tous les jours.

L'application des cartes du modèle « D », le Renouveau de la vie adulte nécessite une certaine dextérité. Car, non seulement il faut que le coach connaisse le modèle à fond pour être en mesure de poser des hypothèses concernant les interactions possibles entre les cartes qui font partie d'un système complexe et interactif, non seulement il a besoin de s'appuyer sur de solides bases relationnelles pour que ses interventions puissent faire sens pour son coaché, mais il doit aussi disposer de

moyens fiables pour intervenir dans le cadre professionnel qui est le sien pour exercer son rôle et son métier de coach.

Afin de respecter ces divers critères et faciliter les interventions du coach, nous proposons, ici, des questions que le coach doit se poser pour chacune des cartes du modèle. Ces questions sont fournies aux coachs pour répondre à leur besoin de structuration et pour leur permettre de se créer une sorte de « tableau de bord » qui facilite le choix de leurs interventions. Dans l'optique du modèle « D », ces questions s'adressent effectivement aux coachs et non aux coachés dans la mesure où, d'une part, le coach ne pose pas de questions à son coaché (il les lui offre) et où, d'autre part, la question est plus importante que la réponse qu'elle suscite. Une question ouvre un champ, invite et encourage une réflexion ; une réponse clôt le champ expérientiel et fige, momentanément, le processus de créativité et de création engagé.

Malgré le paradoxe que peut représenter la proposition de munir le coach de questions qu'il s'abstiendra de poser au coaché, celles-ci font partie, à part entière, des instruments nécessaires pour mener à bien une action de coaching. Elles facilitent la perception des limitations que s'impose le coaché, puisqu'elles permettent de les mettre en relief en soulignant ainsi l'« antidote » à celles-ci, c'est-à-dire, les ressources dont il dispose. Le but du coach est d'aider son client à réorganiser l'ensemble de ces données d'une manière cohérente, respectueuse et éthique, pour lui permettre de construire, de réaliser et de savourer son projet de vie.

Le questionnement du coach carte par carte

Afin de faciliter la compréhension des questions que se pose le coach pour chacune des cartes, nous reproduisons ici le résumé des cartes avant de lister les questions que se posent le coach à partir d'elles.

Carte n° 1

Rappel : les quatre anciens principes qui ne fonctionnent plus

1. *Le principe du dehors-dedans*
2. *Le principe linéaire*
3. *Le principe de l'apprentissage à l'âge scolaire*
4. *Le principe de la constance*

Les quatre nouveaux principes :

1. *Le principe du dedans-dehors*
2. *Le principe de l'autorenouvellement*
3. *Le principe affirmant : « L'apprentissage n'est pas un domaine réservé aux enfants et aux jeunes adultes. » Ou le principe de l'apprentissage à l'âge adulte.*
4. *Le principe du changement perpétuel*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 1

Le coaché croit-il que sa carrière doit être linéaire ?

- Le coaché croit-il qu'il doit, avant tout, privilégier sa carrière (son domaine professionnel) et que le reste de sa vie est secondaire, doit y être subordonné ?
- Le coaché croit-il que ses comportements (même en partie) doivent être conformes aux attentes et dirigés par l'ensemble des composantes de son environnement : professionnel, familial, amical, communautaire, etc. ?
- Le coaché croit-il qu'il doit, avant tout, obéir et suivre les conseils et/ou les directives des systèmes qui l'entourent ?
- Le coaché croit-il qu'après avoir obtenu un diplôme, il n'a plus ou n'a que très peu à se soucier de sa formation ?
- Le coaché limite-t-il ses apprentissages au seul domaine professionnel ?
- Le coaché croit-il qu'il suffit de travailler dur pour parvenir à une certaine constance de réussite et à une progression graduelle de sa carrière ?
- Le coaché croit-il qu'il suffit de travailler dur et s'engager à fond pour que sa sécurité soit garantie ?
- Le coaché croit-il que les systèmes qui l'entourent lui sont redevables ?
- Comment puis-je aider le coaché à changer les prémisses qui le limitent et l'aider à réactualiser son regard sur le monde ?

Carte n° 2

Rappel : les quatre phases du cycle de changement

Phase 1 : Alignement ou « foncez »

Phase 2 : Désynchronisation ou « coincé dans le marasme »

Phase 3 : Désengagement ou le « cocooning »

Phase 4 : Réintégration ou « expérimentez à nouveau »

Les dix étapes des quatre phases du cycle de changement

Étape 1 : Rêve et plan

Étape 2 : Lancement

Étape 3 : Phase plateau

Étape 4 : Gérer le marasme

Étape 5 : Classer les choses

Étape 6 : La fin ou dire adieu

Étape 7 : Transition de type 1

Étape 8 : Coconner

Étape 9 : Renouveau de soi

Étape 10 : Expérimentation

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 2

- Le coaché est-il dans une structure plus ou moins stable (un chapitre de sa vie ou dans une transition) ?
- Si le coaché est dans une transition, est-ce une transition de type 1 ou une transition de type 2 ?
- Dans quelle phase du cycle de changement se trouve le coaché (alignement, désynchronisation, désengagement, réintégration) ? Quelles compétences spécifiques puis-je encourager chez le coaché en ce moment pour l'aider à progresser ?
- Quelles sont les activités fondamentales de développement qui pourraient promouvoir la croissance et la découverte chez le coaché ?
- Quelles sont les résistances du coaché à aller de l'avant dans le cycle du renouveau ? Comment puis-je rendre les récompenses du futur plus attractives ?
- De quelles ressources dispose le coaché et comment pourraient-elles servir de vecteur et de véhicule de croissance et de développement en ce moment ?
- Quelle est la vision du futur du coaché ? Quels sont ses rêves, ses attentes, ses espoirs et ses désirs ? Le coaché poursuit-il un objectif dans la vie ? A-t-il une mission ? Comment se voit-il dans cinq ans ?
- Si le coaché est engagé dans une transition de type 1 ou dans une restructuration, comment puis-je l'aider à évaluer ce qu'il va « garder », ce qu'il va « laisser » et ce qu'il va « prendre » pour passer à « l'étape suivante » ?

- Existe-t-il des sources extérieures au coaché qui provoquent un changement et qui sont en train de déclencher une transition chez lui ? Si oui, comment puis-je encourager sa réactivité ainsi que sa capacité à faire face et à se prendre en charge en ce moment ?
- Qu'attend le coaché de moi ? Est-ce que je veux et suis-je capable de répondre à son attente ?
- Quels sont les thèmes que le coaché a identifiés pour son prochain chapitre de vie ?
- Est-ce que le coaché a identifié un type de suivi pour son prochain chapitre de vie ? Si oui, quel type de suivi a-t-il identifié : du coaching, une autre forme d'accompagnement... ?

Carte n° 3

Rappel : les six valeurs fondamentales

1. *Pouvoir personnel : s'approprier*
2. *Accomplissement : se prouver*
3. *Intimité : partager*
4. *Jeu et créativité : s'exprimer*
5. *Recherche de sens : s'intégrer*
6. *Compassion et contribution : se donner*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 3

- Parmi ces six valeurs, lesquelles attirent le coaché ?
- Lesquelles de ces valeurs semblent lui donner de l'énergie ?
- Lesquelles semblent négatives ou neutres pour le coaché en ce moment ?
- Quels sont les problèmes que rencontre le coaché concernant ses valeurs fondamentales ? Avec quoi est-ce qu'il se débat en ce moment ?
- Quels buts ou résultats le coaché voudrait-il atteindre en rapport avec ses trois valeurs prioritaires ?
- Comment puis-je aider le coaché pour passer d'une articulation de ses valeurs à une formulation d'objectifs pour le prochain chapitre de sa vie ?

Carte n° 4

Rappel : les cinq domaines de vie

1. *Domaine personnel*
2. *Domaine du couple*

3. *Domaine de la famille*

4. *Domaine professionnel*

5. *Domaine social*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 4

- Lequel des cinq domaines (personnel, couple, famille, professionnel et social) intéresse le plus le coaché ?
- Dans quelle mesure le coaché est-il aidé et soutenu par ce domaine ? Dans quelle mesure ce domaine domine-t-il sa vie ?
- Dans quelle mesure le coaché est-il retenu, défini ou guidé par les règles et les valeurs de l'un ou de plusieurs domaines de vie auxquels il donne priorité ?
- Si le coaché se suridentifie à un rôle, comment puis-je provoquer un dialogue avec son vrai soi sans être perçu comme prenant position contre le rôle ?
- Les questions que se pose le coaché sur un de ses domaines de vie, comment sont-elles liées aux informations que j'ai déjà à propos de la phase dans laquelle il se trouve sur la carte n° 2 (le cycle de changement) ?
- Les préoccupations du coaché concernant un domaine quelconque, comment sont-elles liées aux informations que j'ai déjà sur ses valeurs dans la carte n° 3 (les Valeurs Fondamentales) ? Ses principaux intérêts positifs dans un domaine donné, ont-ils un rapport avec ses trois ou quatre valeurs essentielles ?
- Est-ce que le coaché est surinvesti dans un rôle et s'y surmène-t-il ? Si oui, quelles démarches concrètes puis-je recommander pour qu'il réduise son investissement dans ce rôle et qu'il le maîtrise ?
- Le coaché souhaite-t-il explorer un rôle ou un domaine différents ?
- Le coaché vit-il un conflit entre ou au sein des rôles et des domaines de vie ?
- Quel type d'équilibre le coaché souhaite-t-il créer entre ses différents rôles et ses domaines de vie dans le prochain chapitre de sa vie ?

Carte n° 5

Rappel : Les âges de la vie

1. *La vingtaine (20-30 ans) : bienvenu au monde adulte*

2. *La trentaine (30-40 ans) : y arriver ou la décennie de la dernière chance*

3. *La transition du milieu de la vie (40-50 ans) : devenir responsable ; le renouveau ou la résignation*
4. *La transition de la cinquantaine : (50-60 ans) : la qualité de vie*
5. *La soixantaine (60-70 ans) : retraite ; recommencement ; un nouveau départ*
6. *La transition vers les âges avancés (70-80 ans) : la sagesse ; le mentoring ; vivre pleinement les bienfaits de la vie*
7. *Les dernières décennies (80 ans et plus) : rester engagé, vivre jusqu'à la fin.*
8. *La transition finale : la mort*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 5

- Le coaché montre-t-il des signes de vieillissement, des attentes négatives par rapport à la vieillesse ? Comment puis-je lui offrir des informations adéquates sur le processus de vieillir ? Quelles informations puis-je lui proposer sur des façons de continuer à obtenir de la reconnaissance ?
- Le coaché a-t-il des amis plus âgés, en particulier des amis du même sexe qui puissent lui servir d'exemple ? Doit-il s'occuper de ses parents ? A-t-il des images positives de la vieillesse, de ce que c'est « d'être âgé » ?
- Dans quelle mesure le coaché connaît-il les aspects positifs et les tâches de développement qui font partie de la seconde moitié de sa vie ? Comment puis-je améliorer ses connaissances sur le développement ?
- Comment puis-je aider le coaché à avoir une idée réaliste des compromis existant entre les pertes liées au vieillissement et les bénéfices liés au développement ?
- Comment le coaché a-t-il vécu les transitions qu'il a déjà effectuées ? Quelles idées ces informations me donnent sur ma façon de l'aider à envisager les prochaines transitions ?
- Le coaché a-t-il un dialogue avec tous ses rôles et avec toutes les parties de sa personnalité ? Sinon, comment puis-je faciliter le développement et renforcer l'utilisation de ce type de dialogue maintenant ?
- Le coaché est-il déphasé par rapport à son âge ? Est-ce qu'il utilise des stratégies de dégageant qui seraient périmées, c'est-à-dire qui ne correspondent plus aux problèmes à traiter dans la phase de sa vie actuelle ? Le coaché a-t-il besoin de moi pour l'aider à prendre conscience de cette situation et pour l'aider à y remédier ?

- Le coaché a-t-il une vie spirituelle ? Si oui, comment la décrit-il ? Comment puis-je l'encourager à l'explorer ainsi que les façons de l'élargir ou de l'approfondir en respectant son cadre de référence ?
- Est-il approprié de parler de la mort avec le coaché ou n'est-ce pas le moment ?

Carte n° 6

Rappel : le programme de l'apprentissage adulte

1. *Qu'ai-je besoin de désapprendre ?*
2. *De quelle nouvelle information ai-je besoin ?*
3. *Comment accroître mes compétences ?*
4. *De quelles nouvelles compétences techniques ai-je besoin ?*
5. *Comment puis-je rester ancré dans mes valeurs ?*
6. *Quels sont mes meilleurs environnements pour apprendre ?*
7. *Quels sont mes vrais professeurs et formateurs ?*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 6

- Qu'est-ce que le coaché a besoin de désapprendre ? Comment puis-je l'aider à réaliser un programme d'apprentissage dans le cadre du coaching comme dans celui d'un suivi ?
- Qu'est-ce que le coaché a besoin d'apprendre de nouveau et comment puis-je l'aider à organiser un programme d'apprentissage dans le cadre du coaching comme dans celui d'un suivi ? Comment puis-je faciliter l'élargissement des compétences personnelles du coaché ? Comment puis-je l'aider à mettre sur pied un programme d'apprentissage dans le cadre du coaching comme dans celui d'un suivi ?
- De quelles nouvelles compétences techniques le coaché a-t-il besoin ? Comment puis-je l'aider à les acquérir dans le cadre du coaching comme dans celui d'un suivi ?
- Comment le coaché peut-il approfondir sa conscience et son adhésion à ses valeurs essentielles dans tout ce qu'il entreprend ?
- Comment puis-je aider le coaché à trouver l'environnement qui sera le meilleur pour la formation nécessaire à son prochain chapitre de vie ?
- Comment puis-je aider le coaché à trouver les meilleurs professeurs et formateurs pour réaliser les apprentissages dont il a besoin ?

- Comment puis-je aider le coaché à se créer un réseau qui lui réussisse ?
Le coaché dispose-t-il d'un ou de plusieurs groupes de soutien appropriés pour faciliter le lancement du prochain chapitre de sa vie ?

Carte n° 7

Rappel : les huit aires de conscience

1. *Identités de rôle*
2. *Environnement*
3. *Comportements*
4. *Attitudes*
5. *Capacités*
6. *Croyances*
7. *Valeurs*
8. *Identité intégrée*

Les questions que se pose le coach à partir de la carte n° 7

- Le coaché est-il conscient de l'influence qu'exerce sur lui l'environnement ? Est-il conscient qu'il exerce lui-même une influence sur son environnement ?
- Quels comportements le coaché doit-il développer pour impacter son environnement ? Quels comportements le coaché doit-il développer pour diminuer l'impact de l'environnement sur lui ?
- Dans le projet que se propose le coaché, quelles capacités seront sous-utilisées ? Lesquelles seront utilisées au maximum ? Lesquelles seront à acquérir ?
- De quels savoir-faire le coaché a-t-il besoin pour réaliser son projet ? Lesquels a-t-il besoin d'acquérir ? Lesquels a-t-il besoin de développer ?
- Quelles attitudes mentales le coaché a-t-il besoin de développer ?
- Quelles attitudes mentales permettront au coaché de s'affirmer dans ses différents rôles et domaines de vie ?
- Quelles permissions le coaché a-t-il besoin de se donner ?
- Quelles motivations a-t-il besoin de développer ?
- Quelles sont les motivations ou les valeurs qui sont mises en exergue par son projet ?
- Le coaché est-il aligné et congruent dans ses principales identités de rôle ? Distingue-t-il ses différents rôles ?

- Le coaché a-t-il développé le sens de sa mission ? A-t-il conscience de sa mission ?
- Comment le coaché voit-il sa vie dans cinq ans, dix ans, quinze ans ? Quelle en est sa vision ?
- Quel testament ou héritage le coaché désire-t-il laisser ?
- Qu'est-ce qui est écrit sur son tee-shirt ?

Conclusion en forme de suggestions pratiques

Ne dirigez pas le contenu de l'échange de la séance de coaching. N'imposez pas un programme fixé à l'avance au coaché, mais faites en sorte de rester le gardien de la structuration de la séance – par exemple, recadrez la relation, respectez les horaires –, et du processus : le déroulement, les étapes, ce qui est approprié de faire au moment où il est approprié de le faire.

Ne soyez pas sauveur. Ne donnez pas de conseils directs au coaché, mais utilisez le questionnement qui permet au coaché d'explorer la façon dont celui-ci imagine son avenir.

Ne dominez pas la conversation. Écouter, écoutez, écoutez en sachant utiliser à bon escient le silence, le questionnement et les trois formes de reformulation.

Ne comparez pas les expériences de votre coaché avec les vôtres ni avec celles d'autres personnes. C'est par votre questionnement que vous invitez votre coaché à réfléchir sur son expérience et l'avenir qu'il se souhaite.

Ne vous laissez pas piéger en répondant à des demandes de conseils. Respectez la relation de coaching et sachez confronter le coaché quand cela s'avère nécessaire.

Ne faites pas de compliments artificiels en vous efforçant d'être positif et rassurant. Dites aussi fidèlement que possible à votre coaché ce que vous observez.

N'essayez pas de refaire le passé ou de résoudre des problèmes insolubles. Restez dans le présent et tourné vers le futur. Prenez votre place d'agent de changement et soyez toujours un instrument de l'avenir en vous souvenant qu'un coach fait partie de ces personnes déraisonnables qui voient des opportunités là où d'autres voient des obstacles.

Clore une action de coaching ; une fin qui marque un début

UNE ACTION de coaching se déroule dans le temps, c'est une relation qui a un début, un déroulement et, nécessairement, une fin. Le fait de connaître les différentes phases de la relation de coaching et de s'en servir ne peut qu'aider un coach à devenir plus conscient de son identité dans ce rôle, ce qui l'aide à être davantage à l'aise dedans et, souhaitons-le, plus efficace. C'est du moins notre hypothèse.

Nous avons discuté de ce qui se passe au début de la relation de coaching, de ce qui se passe pendant son déroulement. Nous allons maintenant traiter plus spécifiquement la fin et la clôture d'une relation de coaching.

Néanmoins, avant d'aborder le point central de ce chapitre, passons rapidement en revue les différentes phases d'une relation de coaching : le tâtonnement, l'écoute, l'identification, la clarification.

La phase initiale, le tâtonnement, représente le commencement de la relation. Les deux protagonistes, le coach autant que le coaché cherchent leurs marques : ils « tâtonnent ». Généralement, pendant cette phase, le coaché se vit comme manquant d'expérience, se considère comme un apprenti, en quelque sorte, et regarde le coach comme détenteur d'une expérience et d'un savoir-faire. D'après lui, le rôle du coach serait de le guider dans ses premiers pas de sujet coaché. De son

côté, le coach perçoit le sujet comme porteur d'un potentiel de ressources qui ne sont pas ou mal utilisées. Chacun à son niveau a des attentes vis-à-vis de l'autre.

La phase écoute, qui succède à cette première phase, fait basculer la relation dans une dimension plus émotionnelle, plus affective. Évidemment, l'intensité de l'investissement affectif varie d'un sujet à l'autre, mais, d'une manière générale, au fur et à mesure du déroulement de cette phase, le coaché se sent plus à l'aise qu'auparavant pour exprimer ce qu'il ressent. Il en vient à éprouver pleinement certains sentiments qu'il avait jusqu'alors méconnus ou déformés. Il devient de plus en plus conscient qu'il est lui-même le centre de son évaluation ; l'image qu'il a de lui-même change pour lui permettre d'intégrer des informations nouvelles qui enrichiront son expérience et le guideront sur la voie de son projet.

Dans la phase identification d'une relation de coaching, le coaché est de plus en plus en contact avec ses ressources. Il découvre (ou redécouvre) ses capacités réelles, fait la preuve de ses compétences et, en intégrant les informations que lui fournit le coach sur la carte du modèle « D », en les faisant siennes, il augmente son sentiment de certitude, et reprend contact avec une sécurité interne tout en cheminant vers la construction de son projet et en acquérant progressivement de l'autonomie. Pendant cette phase, le coaché entre en contact avec ses valeurs, s'identifie positivement avec ses identités de rôle et affirme de plus en plus ses choix. Fort du sentiment d'être respecté, non seulement en tant que personne, mais également dans les choix qu'il fait, le coaché évolue vers la phase finale du coaching : la clarification qui aboutira à la séparation.

De part et d'autre, mais surtout de la part du coach cette séparation n'est pas sans écueils.

Dans le cheminement au cours de ces différentes phases, le mode relationnel évolue d'une relation complémentaire dans laquelle le coaché vit le coach comme un expert, alors qu'il se considère apprenti, vers une relation symétrique dans laquelle il reconnaît que, bien que chacun d'eux possède des qualités et des compétences spécifiques, ils sont égaux par ailleurs. Cette reconnaissance instaure un autre équilibre de la relation qui est encouragé par le partage d'informations ; les partenaires coopèrent autrement ; une nouvelle représentation de la relation prend forme, non sans un certain degré de complexité, ni sans risques de générer des situations paradoxales. Le coaché a besoin ou ressent le

désir de s'émaner de son coach, mais va lui demander d'approuver ses choix ou de les valider au travers du choix de son projet, ce qui peut se traduire par une invitation implicite, non formulée de la part du coaché qui prend la forme : « Je suis autonome et j'ai besoin que vous me le prouviez en validant mes choix. »

De son côté, le coach peut vivre difficilement les choix du coaché s'il a entretenu, à son égard, des rêves beaucoup plus ambitieux que le projet retenu ne permet de les faire transparaître. Le coach fait alors preuve d'un manque de développement personnel car, s'il n'a pas fait le « ménage » dans ses propres rêves, il peut projeter ce qu'il aurait voulu réaliser lui-même sur le coaché de la même manière qu'un parent cherche à influencer les choix de ses enfants pour combler ses propres désirs. Le coach reporterait ainsi sur le coaché des rêves qui lui appartiennent en propre en espérant que celui-ci réalise un projet de vie qu'il n'a pas su, lui-même, mettre en œuvre.

Il arrive également que le coach abandonne l'action de coaching, renonce à l'accompagnement du coaché ou mette fin à la relation par lassitude, par peur, ou pour tout autre raison non élucidée. Bien entendu, mettre un terme à une relation de coaching prématurément, alors que le coaché est encore loin d'en avoir fini avec cette relation, est préjudiciable.

Un dernier cas de figure se présente également dans une relation de coaching qui est assez fréquent : celui où chacun des partenaires a du mal à définir les frontières de la relation par rapport aux buts et aux objectifs de celle-ci. Ils usent de ce moyen-là, et de tout autre, d'ailleurs pour prolonger l'action au-delà des limites de son utilité.

Il est facile de comprendre que, dans la mesure où la relation de coaching s'inscrit dans la durée, sa fin représente une étape essentielle dans l'aide qu'apporte le coach au coaché par rapport à la redécouverte et la reprise de son autonomie.

Une séparation et un début

À la fin d'une action de coaching, le coaché a formulé et mis en œuvre son projet de vie. Le but poursuivi par chacun des protagonistes étant atteint, la relation prend fin. Naturellement, il peut arriver que certains

des objectifs opérationnels mis au jour par le coaché soient restés en suspens, tout en constatant que faire durer la relation de coaching n'apparaît pas comme le moyen adéquat de les atteindre. En effet, ce que pouvait procurer une relation de coaching a été apporté, il devient raisonnable et utile d'y mettre fin.

Le coaché a évolué dans ses principes de vies, il est en contact avec ses valeurs fondamentales, il a su raisonnablement équilibrer ses domaines de vie et dégager les identités de rôle qui lui permettent de réaliser son projet de vie ; il est suffisamment confortable dans son présent pour envisager positivement l'avenir. Le processus de séparation s'instaure alors.

Dans le coaching, ce processus comporte deux aspects :

- l'un organisationnel,
- l'autre relationnel.

La *séparation organisationnelle* est prévue par le contrat de coaching passé avec l'entreprise : le nombre d'heures de séances prévues est atteint, le budget alloué à cet exercice est dépensé, le coaching prend fin. Cette fin contractuelle ne coïncide pas forcément avec l'expérience de la *séparation psychologique* qui est nécessairement vécue par les protagonistes. Dans l'idéal, on souhaiterait que ces deux aspects de la séparation soient en accord et s'effectuent dans le même temps, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Bien que chacun s'attende à ce que la relation prenne fin, lorsque survient le moment de passer effectivement au nouveau statut « d'ancien coach et coaché », celui-ci peut être vécu plus ou moins difficilement par l'un ou l'autre des partenaires, voire par les deux.

Toute séparation implique une perte et s'inscrit dans un processus de deuil, ce qui ne veut pas dire que la séparation est forcément et obligatoirement pénible ; un travail de séparation doit se faire et il importe que le coach, comme le coaché y soit préparé. Des sentiments de soulagement, d'allégresse et de bonheur peuvent accompagner le renouveau de la confiance en soi. Le coaché peut se sentir libéré d'une obligation, sans que cela ne préjuge ni de l'efficacité du travail effectué ni ne minore la qualité de la relation établie avec son coach. Et, bien que de tels sentiments soient présents, une certaine tristesse, voire une nostalgie, les accompagnent. Une relation chaleureuse, aimante et unique prend fin ; tous les deux le savent et reconnaissent qu'elle ne reviendra

pas et que le temps de cette relation à été bon. Ils reconnaissent aussi que le futur qui se propose recèle beaucoup d'énergie et de joie de vivre.

Chaque dyade coach-coaché va vivre différemment cette séparation, chaque relation de coaching est unique et la fin de cette relation-là l'est également. Dans certain cas, le coach ou le coaché propose un rituel de clôture en invitant l'autre à fêter la fin de cette relation. C'est dans le même esprit que nous signalons la fin de relation formateur-formés que nous offrons le champagne aux stagiaires à la fin d'un cycle de formation au Dôjô. Il arrive, bien entendu, parfois, que la séparation entre le coach et son coaché soit à peine évoquée ; le nombre des séances est écoulé et les deux se séparent sans aucun cérémonial. Entre les deux extrêmes que nous évoquons ici, tous les scénarios sont possibles.

Les scénarios les plus fréquents ; fin et transformation de la relation

Comme dans toutes les relations chargées affectivement au cours desquelles chacun s'est impliqué et à vécu des moments émotionnels forts, les processus de séparation, de fin ou de changement de nature de la relation peuvent varier. Les variations dépendent de la facilité (ou de la difficulté) qu'ont le coach et le coaché à composer avec la perte. Parmi les scénarios les plus fréquents, nous en avons relevé trois que nous décrivons ci-après.

Dans le *premier scénario*, une préparation graduelle à la fin de la relation de coaching s'est progressivement et tranquillement mise en place sans qu'il y ait besoin de s'en préoccuper. Le coach, tout comme le coaché, ayant fait le point au fur et à mesure sur ce qui était attendu, sur les résultats obtenus et sur la vie après le coaching, la relation prend naturellement fin et le coach et le coaché ne se revoient plus. Ayant fait ce qu'ils avaient à faire ensemble, ils reconnaissent que le contrat de départ a été raisonnablement respecté, ils remarquent ce qu'ils se sont mutuellement apportés et ensuite, ils se séparent tout simplement.

Dans le *deuxième cas*, souvent le plus fréquent, à la fin naturelle de la relation de coaching, une nouvelle relation, parfois d'amitié, de camaraderie ou, le plus souvent (ce qui n'exclut pas l'amitié) une nouvelle relation de travail de coaching s'instaure soit sous la forme

d'un coaching de maintenance où le nombre de séances se réduit à trois ou quatre par an, ce qui modifie complètement la relation, soit sous la forme d'une reconnaissance entre pairs. En bref, une transformation s'opère ; la relation de coaching devient une relation amicale ou une relation entre deux professionnels qui s'apprécient.

Dans le *troisième* scénario, la fin est plus litigieuse. Parfois, c'est le coaché qui décide de couper court au processus de coaching avant son achèvement et, éventuellement, avant même d'être véritablement entré dans la relation. Dans ce cas, le sujet a entrepris généralement cette démarche dans une phase marasme et il décide d'arrêter la relation en étant toujours dans cette phase. Quelque chose qui n'a pas été élucidé, s'est mal passé pour lui et son départ prématuré ne permettra pas de mettre au jour ce qui lui a posé problème pour l'instant.

Une autre situation peut, d'après notre expérience, se présenter exceptionnellement dans les cas où la séparation suscite des conflits chez l'un ou l'autre des partenaires. Dans la mesure où toute séparation est susceptible de faire apparaître des obstacles internes, des deuils ou des abandons qui n'ont pas été traités auparavant peuvent se trouver ressuscités. Sans que ce phénomène ne relève, à proprement parler du coaching, l'échange devient difficile. La difficulté rencontrée ainsi est à traiter de toute façon et le sera ou non par le coach lui-même selon ses compétences. Il se peut que le deuil non résolu ou que l'abandon ressenti appartiennent au coach, dans ce cas, la situation relève de la supervision et devient un signe pour lui que son propre travail sur lui-même est à reprendre ou à approfondir.

Néanmoins, dans la quasi-totalité des cas, la séparation donne lieu à l'émergence du renforcement de l'autonomie chez le sujet avec le développement d'une identité intégrée plus stable et congruente. Rappelons, comme nous l'avons signalé, que la fin psychologique de la relation de coaching n'est pas nécessairement la fin de toutes relations.

Dans une action de coaching, si les quatre phases sont correctement menées, la fin est généralement concluante car la relation de coaching implique un processus dynamique. Ce processus se déroule au cours des quatre phases pendant lesquelles le coaché réalise ses tâches de développement et se finalise par la formulation et la mise en acte de son projet de vie.

Ce processus est mis en exergue par les noms donnés aux quatre phases du coaching : tâtonnement, écoute, identification, clarification.

Dans la première phase, le tâtonnement, le coaché choisit son coach et entre en relation avec lui ; il a aussi tendance à se mettre en situation de dépendance et à attendre que le coach lui apporte des ressources. Pendant la phase écoute, la relation s'équilibre ; le sujet rentre progressivement en contact avec ses ressources et la coopération entre le coach et le coaché s'établit. Pendant la phase identification, l'image que possède le coaché de lui-même a été renforcée et se trouve plus forte ; il commence à reconnaître ses ressources et ses capacités. Dans la dernière phase, la clarification, le sujet, en pleine possession de ses ressources, accède à l'autonomie et la relation de coaching proprement dit prend fin.

L'application rigoureuse du modèle « D », support de la relation de coaching, permet de mettre chacun en relation avec sa propre histoire, comme si la théorie rejoignait le chemin que doit suivre chacun de nous pour construire sa vie, comme si, dans la tête de chacun, se trouvait un chemin à propos duquel chacune des cartes apportait son éclairage. Notre rôle de coach est alors de permettre la mise en mots de quelque chose que le coaché vit intérieurement et qui correspond, quoi qu'il en soit, à une expérience qui lui est propre.

Le modèle « D » permet de suivre le coaché pas à pas et de l'aider à dérouler le fil d'Ariane que représente ce type de réflexion et de découverte de soi. Des étapes s'élaborent et s'imposent progressivement au sujet pour lui permettre d'y projeter sa propre vie. Ce modèle descriptif soutient la relation et permet au coach de situer le sujet à chaque étape de son évolution dans une perspective de compréhension, tant de la situation du coaché dans son avancement, que dans la mise en œuvre des compétences de coach.

Le modèle « D » n'indique pas une marche à suivre à la lettre au fil des séances avec une mise au jour rigoureuse des cartes dans un ordre prédéterminé ; il représente une description de ce que vivent les sujets adultes en parcourant cet espace-temps de la vie. Et, dans la mesure où le modèle est descriptif et non pas prescriptif, un coach qui s'en servirait de cette manière le ferait d'une façon qui est contraire à l'esprit dans lequel le modèle a été créé et proposé ; il s'en servirait, dans ce cas, comme une voie normative, comme un chemin vers une normalisation, voire une standardisation du sujet coaché et non pas dans un esprit d'autonomisation de celui-ci. Loin d'imposer au coach (et encore moins au coaché) des normes strictes en vue d'évaluer le progrès du

coaché, de juger de la valeur de sa production ou de l'adéquation de son projet ou de la relation de coaching à l'avance, le modèle « D » souligne ce qui a été mis au jour jusque-là par le coach et le coaché ainsi que le chemin qui reste à parcourir ; il permet de tenir compte des obstacles, internes et externes, qui risquent de surgir sur la route du coaché. Le modèle « D » se veut compréhensif, éclairant et, en aucun cas, dogmatique. Nous devons évoquer le danger que court le coach à utiliser ce modèle de manière mécanique et normative car le dogmatisme et l'autoritarisme peuvent s'infiltrer dans toute relation et malmener les plus beaux projets. La manipulation relationnelle peut exister et réaliser son travail de sape, malgré des invitations d'apparence non directives qui possèdent l'aspect, la couleur et la saveur d'une relation étayante. Ce n'est pas parce que le coach déclare avoir pour objectif l'autonomie du sujet qu'il est en mesure de le souhaiter vraiment et de soutenir celui-ci dans sa quête et l'aboutissement de son projet. Seul un travail personnel et une supervision sérieuse permettent au coach d'élucider ses propres *a priori* par rapport à la vie et à l'autonomie : la sienne, aussi bien que celle des personnes qu'il accompagne

Nous souhaitons apporter enfin un autre éclairage sur la relation de coaching et l'usage des modèles « D » et « R ». Bien que ces modèles de coaching soient, sans conteste, parmi les plus performants qui existent pour réaliser une action de coaching, nous savons que la relation de coaching s'inscrit dans le champ de la communication relationnelle et que ce type de relation étant, par nature, imprévisible et contextualisé, elle n'offre que des connexions imparfaites et s'inscrit dans l'ordre de l'inachevé. En effet, une action de coaching ne dure qu'un certain temps, même si ses effets sont durables et, dans le meilleur des cas, évolutifs.

Il nous semble utile également de rappeler une évidence qui, en pratique, ne s'avère pas si évidente que ça : un coach n'est pas parfait. Et, ce constat a son importance car, comme le dit un maître d'aïkido : « La perfection n'est pas de ce monde, c'est pour cela qu'il faut tendre à la perfection. » L'expérience professionnelle du coach, ses expériences de vie, les années de pratique, son propre développement personnel et professionnel..., lui permettront progressivement d'acquérir une certaine maîtrise de son métier, mais la réussite d'une action de coaching est toujours le résultat de l'implication et de l'investissement du coaché.

Aussi, toute modestie mise à part, faut-il savoir se réjouir, en tant que coach, du dénouement de la relation coach-coaché. Il est bon de se permettre de savourer la réussite que l'on partage ici avec le coaché, réussite symbolisée par le fait d'en être arrivé là, au bout du chemin, à la fin de la relation de coaching : cette fin qui n'est qu'un début.

PARTIE 4

**Un métier qui demande
réflexion et vigilance**

Coaching et développement personnel et professionnel

La question que je voulais poser est celle-ci :
Est-ce que le « Qui suis-je ? » vous fait peur ?
Serge Leclair.

Les frontières avec la psychothérapie

LES PERSONNES que nous avons en formation au coaching, les coachs débutants, voire les coachs expérimentés, ainsi que les sujets coachés, posent assez régulièrement la question suivante : « Quelle est la frontière entre le coaching et la psychothérapie dans le modèle que vous pratiquez ? »

Certains continuent leur recherche d'informations en demandant : « Peut-on traiter, sans risques, ce qui relève du domaine personnel, familial, du couple, tout ce qui n'est pas du domaine professionnel ? À quel moment risquons-nous de sortir du cadre du coaching ? » Il est intéressant, sans doute, d'entendre derrière ces interrogations la question qui les sous-tend et qui n'a pas été posée : quid des émotions et de l'expression émotionnelle du coaché ? La réponse est simple et forcément quelque peu succincte : toute reformulation, tout questionnement peut

impliquer émotionnellement un coaché. Mais, comment savoir à l'avance, *a priori*, ce qui sera impliquant pour ce coaché-là, ce jour-là, en évoquant ce cadre, ce domaine de vie-là ? Nul ne le sait.

La relation de coaching s'organise et se développe à travers le temps. C'est une rencontre entre deux individualités, c'est le fruit d'une tension créée par l'interaction entre une offre, une demande et une attente : tension qui se résout par la réduction de l'écart entre la demande implicite, les besoins et demandes réels.

En tant qu'activité, le coaching nécessite des techniques issues, comme nous l'avons vu, d'un modèle qui propose des compétences disciplinaires et relationnelles. Un modèle qui comporte ces deux axes de compétences est, par nature, un modèle d'accompagnement qui assure la continuité entre le développement personnel et professionnel de l'individu, qui facilite l'établissement d'une communication et d'une cohérence entre la réalité interne et la réalité externe. Pratiquer une activité de coaching présuppose le recours à des techniques, des méthodes, des attitudes mentales et des prémisses qui touchent au développement humain et à la capacité de l'individu à s'autodéterminer. De telles méthodes, techniques, attitudes et prémisses sont bien différentes et plus élaborées que celles requises pour faciliter uniquement le développement des compétences professionnelles des individus car la visée du coaching ne peut se borner, *a priori*, à ce seul objectif. Une action de coaching doit suivre le mouvement, ô combien imprévisible et changeant, du désir du coaché. C'est de l'homme en tant qu'être qui désire que se préoccupe le coaching. Et c'est par ce biais-là que le coaching permet de mobiliser les ressources du sujet pour l'aide à entrer en contact avec son rêve, et à formuler un projet qui enrichisse sa vie. Il s'agit, nous l'avons vu, de rendre le sujet coaché disponible à la formulation de son désir et à la prise en compte de la réalité. La confrontation entre le désir du coaché et les contraintes dont il doit tenir compte fait que son projet de vie prend forme.

Il est vrai que le coaching peut toujours se trouver réduit à ses aspects techniques. Céder à cette tentation, comme le font certains praticiens, semble relié à la notion selon laquelle si le coach ne traite que le domaine professionnel, cela lui évitera d'avoir à rencontrer son coaché en tant que personne au travers de l'évocation de tous ses domaines de vie, domaines que le coach ne peut maîtriser, bien entendu et qui deviennent, de ce fait, une source d'inquiétude pour lui. Un coach qui se

contenterait de transformer une action de coaching en une intervention purement technique, voire technologique, ferait faire à son coaché l'économie d'une rencontre, d'une confrontation avec lui-même, ce qui ramènerait le rêve à un niveau de ce qui est « raisonnable » pour nourrir un projet qui serait uniquement professionnel. Évidemment, le coaching perdrait alors son intérêt car, coupé de sa source, il cesserait d'être une recherche de sens, une œuvre de créativité, de découverte et de réalisation de soi.

Alors une question revient : « Lorsqu'on touche au désir de l'individu, sommes-nous toujours dans le cadre d'une relation de coaching, dans l'élaboration d'un projet de vie, ou sommes nous entrés dans le cadre de la psychothérapie ? »

Cette question, très rarement posée par les personnes coachées, nous est surtout adressée par des collègues, des professionnels et des stagiaires (ou futurs stagiaires) en formation de coaching.

Pour cette raison et dans cette optique, nous avons cru bon de proposer une discussion sur le thème des frontières du coaching et de la psychothérapie. La visée de ce chapitre est de différencier les risques réels et les risques fantasmés chez toute personne qui s'interroge, qui craint d'entrer dans la relation d'intimité qu'est le coaching. D'autres questions se posent qui complètent la précédente : qui a peur ? de quoi ? et pourquoi ?

Car, peut-on raisonnablement envisager d'être coach et de s'impliquer dans une relation d'aide en imaginant que la vie du coaché reste la même à la suite de notre action de coaching ? Comment peut-on concevoir une vie dans laquelle rien ne bouge, rien ne change, rien ne se transforme à la suite d'une rencontre forte, d'un accompagnement dans la durée ? Si l'on reconnaît qu'un être humain est un système vivant et, de ce fait, se trouve en équilibre instable – cet équilibre que l'être est constamment amené à se créer et à se recréer, cet équilibre qui résulte d'un travail permanent d'adaptation à un milieu changeant – il devient, alors, impossible de présumer que le simple fait de faire une demande de coaching ou d'être l'objet d'une demande de coaching n'ait pas un impact sur la vie du sujet, et cela, dans tous ses domaines de vie et à travers le temps. Toute interaction humaine laisse des traces, toute rencontre transforme. Que serait une formation à la communication, par exemple, une formation à l'écoute ou une formation à l'affirmation de soi, qui ne viserait aucun changement chez les participants, qui ne susciterait chez eux aucune remise en question, qui n'aurait aucun

impact sur leur développement personnel ou professionnel, en somme, une formation qui ne toucherait à rien ? Est-ce que cela existe, réellement ou est-ce que l'intervenant qui dirait ne viser aucun changement, qui croirait n'avoir aucun but de développement ou de transformation chez les personnes avec qui il serait en interaction ne s'illusionnerait-il pas, tout simplement, sur son rôle, sur sa fonction et sur le fonctionnement humain ?

La question reste malgré tout posée.

Imaginons que le coach accepte l'idée qu'il est un agent de changement et qu'il va, quoi qu'il en soit, de par sa simple présence, encourager une remise en question chez son coaché. Y a-t-il des risques effectifs de « glisser » du coaching vers la psychothérapie ?

Dans la mesure où le modèle « R » exige des attitudes d'écoute et d'empathie, on peut imaginer que si un coach se limitait à ne réaliser un travail qu'à partir de ce modèle-là, il inviterait le coaché à sortir du cadre du coaching pour aborder et évoquer des situations qui feraient plus référence à son passé, voire à son enfance et aux difficultés vécues à cette époque de sa vie, qu'au présent ou au futur. Ressasser le passé, réécrire l'histoire de la vie n'est pas de l'ordre du coaching. Le coach expérimenté saura entendre les invitations qu'il reçoit, voire qu'il accepte, puisque cela peut lui arriver. Et il reconnaîtra que, soit il n'est plus dans son rôle de coach, soit il risque de prendre un autre rôle que celui de coach s'il relance le coaché sur des thèmes qui peuvent les entraîner, coach et coaché, en dehors d'une relation de coaching.

Toutefois, si un coaché dépasse les frontières du coaching, s'il entre dans des confidences déplacées ou aborde des terrains qui, aux yeux du coach, sont hors du champ du coaching et qui suscitent chez lui une question ou une inquiétude quant à l'état physique ou psychique du coaché, si le coach s'interroge sur la présence d'une pathologie chez le coaché ou sur l'urgence de sa situation, rien ne lui interdit, et tout l'encourage, à en parler dans son groupe de pairs, ou dans son groupe d'échanges de pratiques, à évoquer le cas avec son superviseur ou à faire appel à d'autres personnes possédant d'autres compétences que les siennes. En final, le coach doit décider à en parler ou non au coaché pour, le cas échéant, lui proposer de rencontrer une personne qualifiée (psychologue, psychothérapeute ou psychiatre, le cas échéant) qui est en mesure de l'aider à traiter les difficultés qu'il rencontre et qui ne sont plus du ressort du coaching. Car, même si, par ailleurs, le coach possède

la formation nécessaire et désire aider le coaché à traverser ce passage difficile, il ne doit pas sortir de son rôle, ce rôle qu'il aura pris le soin de définir lors des premières séances de coaching, en limitant et en clarifiant le champ de son intervention, ce rôle et ce domaine d'intervention qu'il peut rappeler à l'occasion, si la relation l'y invite. En fait, c'est en ne restant pas dans son rôle de coach qu'il risque d'inviter le coaché à dépasser les frontières, c'est en questionnant le sujet sur les domaines qui sont hors du champ du coaching que le coach lui-même invite son coaché à redéfinir ses attentes et à sortir des limites du coaching.

Notre proposition qui consiste à inviter le coach à rester vigilant et à se maintenir dans son rôle pour éviter le risque de dépasser les frontières du coaching peut sembler un peu simple, voire simpliste, mais elle est à l'expérience, la seule valable. Il est nécessaire de se donner des repères rigoureux pour exercer tout métier qui touche aux relations humaines. Se référer en permanence au modèle « D » aide le coach à rester dans son rôle, l'oblige à s'interroger sur les frontières de la relation et à limiter ses interventions au champ de ses responsabilités. Il est vrai, néanmoins, que le rôle de coach n'est pas toujours facile à tenir. Quel coach n'a pas un jour cédé à la tentation d'être « sauveur » ? Qui peut prétendre n'avoir jamais voulu aider le coaché au-delà des limites du coaching et, de cette façon, reconnaît avoir dépassé les frontières du rôle du coach ?

Mais, qu'en est-il de ce besoin d'aider chez le coach qui le fait sortir du cadre du coaching et de son rôle de coach ? Cette question mérite la réflexion ; le cadre et le dispositif de la supervision représentent, à l'évidence, le moyen d'y répondre.

Relation de coaching et expression des émotions

Les émotions n'ont pas bonne presse dans le coaching. On peut trouver à cette méfiance, voire à ce rejet, bon nombre d'explications, à commencer par le fait que les coaches ont souvent eux-mêmes du mal avec les émotions, qu'il s'agisse d'en accepter l'expression chez le coaché ou de gérer les leurs.

Pourtant quel est le coach qui ne s'est pas trouvé un jour confronté à une expression des émotions chez ses coachés ? Que l'émotion soit verbalisée ou non, en se traduisant par des comportements non verbaux

qui ne laissent aucune équivoque quant à sa nature, qui n'a pas été un jour témoin de la tristesse, de la colère, de la peur, de la joie avec ou sans mise en mots ? L'expression d'une émotion n'emprunte pas le canal de la pensée ; elle passe par celui du corps : les émotions sont vues, entendues et ressenties par l'observateur. Si l'expression des émotions, en particulier la tristesse et la colère, suscite une réserve, voire une crainte, dans le contexte du coaching, peut-être est-ce parce qu'elles sont déconcertantes pour le coach. Nous pouvons, sans trop risquer de nous tromper, faire l'hypothèse que le coach a déjà expérimenté de telles émotions dans un contexte personnel, que la perception de leur expression chez le coaché le renvoie à sa propre expérience et à sa difficulté d'accepter ou d'exprimer ces mêmes émotions.

Ce n'est pas surprenant alors qu'il arrive aux coaches d'être dérangés par les émotions de leurs coachés. Lorsque cela arrive, certains coaches vont, au nom d'une soi-disant règle « méthodologique » (et dans les cas extrêmes, « déontologique ») faire en sorte de s'en préserver par des moyens comme la fuite ou la confrontation inappropriée. La raison la plus souvent invoquée par les coaches qui agissent de cette façon est le risque qu'ils croient courir d'entrer avec leur coaché dans le champ de la psychothérapie, comme si l'expression des émotions était un domaine réservé à la psychothérapie, comme si les émotions ne devaient s'exprimer que dans ce cadre-là, ce qui, à notre avis serait fort dommage. Que serait la vie si les émotions n'y avaient pas droit de cité ? La joie, l'amour, la colère, la tristesse, la peur – toutes ces émotions – ont une importance dans la vie de tout être humain et toutes ont leur raison d'être. Mais, un problème est posé là qui n'est pas des moindres : combien de coaches savent ce qu'est le champ de la psychothérapie, ce champ qu'ils veulent tant éviter ?

Une autre raison, plus technique, de la peine du coach face aux émotions de ses coachés, est le fait que les émotions se situent plutôt hors du champ verbal, autrement dit, ce qui est ressenti par le sujet est « montré » au lieu d'être parlé. Et ce qui est donné à voir de cette façon peut être rationalisé par le coach timoré comme la preuve même que le coaché manque de contrôle en faisant apparaître quelque chose qui serait hors des limites de ce qui est à traiter en coaching. Toutefois, qu'est-ce qui indique que cette expression émotionnelle-là est problématique pour quiconque d'autre que le coach ? Le « traitement » adéquat des émotions dans ce cas-là est celui que le coach réserverait à

n'importe quelle autre personne avec qui il est en relation. Tout comme un parent devant un enfant qui exprime sa colère ou sa tristesse, le coach accueillera l'émotion et la traitera avec les attitudes et techniques relationnelles du modèle « R ». Et, tout comme un parent désarçonné devant un petit enfant qui pleure, le coach peut se sentir impuissant, tout simplement parce que les larmes nous touchent et, en nous interpellant dans notre affectivité, créent une émotion. Pourquoi acceptons-nous facilement le rire et d'autres expressions de joie, alors que nous n'acceptons peu ou pas les pleurs qui sont l'expression de la douleur et de la tristesse ? Sans doute, parce que les émotions comme la tristesse invitent le coach à se remettre en question, ou du moins à se questionner : « Ne suis-je pas allé trop loin en faisant cette reformulation-là ? » ou bien : « Ce questionnement était-il approprié ? » ou encore : « En étant si fortement affecté par l'émotion du coaché, est-ce que je reste quand même dans mon rôle ? » Mais, qu'en serait-il de l'authenticité du coach s'il restait froid et distant, s'il rationalisait l'émotion du coaché, ou s'il le rassurait en prenant la position du « sauveur » ? Où serait l'empathie dans cette relation-là ? Le coach est aussi un être humain qui a et qui exprime des émotions, et il doit le rester. Nier l'émotion du coaché en tentant de rassurer celui-ci revient à lui interdire de la ressentir, de la vivre et de l'exprimer. Cette réponse, si tentante soit-elle, n'est sûrement pas celle qui est appropriée à donner. L'émotion ne demande qu'à être ressentie et exprimée ; le coaché n'attend pas forcément de réponse. Pour que le coaché puisse reprendre contact avec ses ressources, le ressenti et l'expression des émotions sont souvent le passage obligé. Le coach ne peut pas engager ce passage à la place du coaché ; il faudra qu'il laisse le coaché avoir accès à sa tristesse, à sa colère, à sa peur, pour l'accompagner par sa seule présence et par son écoute afin de lui laisser la liberté de vivre en profondeur ce qu'il est en train de vivre. Pour cela, le coach doit se rappeler qu'il n'y a rien à réparer chez le coaché car il n'y a rien de cassé.

Accepter et accueillir les émotions du coaché

En reprenant la carte des aires de conscience, nous pouvons souligner que, par rapport à la gestion des émotions, la difficulté que le coach peut trouver n'est pas liée à ses capacités mais à ses attitudes.

Les moyens les plus fréquemment employés pour créer un sentiment de sérénité consistent à conseiller, à réconforter ou à encourager la personne qui exprime une difficulté ou une émotion, et cela de manière directe et explicite. Et, bien que le recours à ces procédés rudimentaires soit, somme toute classique et peut-être justifiable dans la relation banale de la vie quotidienne, dans une relation de coaching, recourir à ces procédés représente une forme de « sauvetage » et de directivité à l'égard du coaché qui est tout à fait préjudiciable au développement de son autonomie ; leur usage est diamétralement opposé aux buts poursuivis par le coaching.

Mais, comment ne pas se laisser emporter par l'émotion du sujet ? Comment résister à la tentation de chercher à résoudre le problème, à atténuer l'angoisse, à expliquer la raison de ses émotions, en bref, à tenter d'atténuer, ce qui, dans l'expression du coaché, nous gêne et nous embarrasse dans notre rôle de coach, puisque, dans ce cas, ce n'est pas celui qui est l'émetteur de l'émotion qui est gêné, mais celui qui en est le récepteur. Qu'est-ce qui, au fond de nous, fait que certaines manifestations émotionnelles du coaché nous interpellent et nous posent problèmes et pas d'autres ? La réponse à cette question n'est pas à chercher dans nos capacités intellectuelles et techniques, mais dans nos attitudes, dans nos croyances, dans nos valeurs, dans ce qu'il y a de plus profond en nous et dans ce qui renvoie à notre propre histoire et à notre développement personnel.

Il se dégage de ce qui précède, que l'authenticité, l'empathie, l'acceptation inconditionnelle ne sont pas des attitudes qui s'adoptent par un simple acte de volonté. Ces attitudes ne se résument ni se réduisent, comme certains semblent le croire, à des comportements ou à la mise en application de techniques d'écoute ; elles sont une réflexion de la personnalité elle-même, telle que le coach peut l'exprimer en étant congruent.

Toutefois, le coach est-il toujours capable d'accueillir authentiquement et de gérer, aussi bien les sentiments qu'il éprouve que ceux qu'il reçoit de son coaché ? Il peut arriver que le coach, pour des raisons qu'il ne s'explique pas, ne puisse maintenir cet état interne de disponibilité et de réceptivité. Dans ce cas, il se doit de remédier à cette situation, à ce manque de dégageant et de disponibilité car l'absence d'authenticité est préjudiciable à la relation de coaching. Plusieurs possibilités lui sont offertes, il peut : tenter d'élucider des liens entre ce qui se passe en lui et

ce qui se passe à cet instant dans la relation avec le coaché, en parler dans son groupe d'échange de pratiques, demander une supervision, et enfin, dans le cas où sa gêne serait extrême (et nous nous permettons de faire remarquer que cette option est à mettre en œuvre avec beaucoup de précautions), il peut adresser le coaché à un confrère.

L'exercice du métier de coach : une pratique exigeante

Pratiquer le coaching requiert de la part du coach deux types de compétences : une connaissance approfondie et une aisance totale dans le maniement des cartes du modèle « D » et des qualités personnelles liées à son propre développement, qui, elles, se réfèrent au modèle « R ». La première série de compétences est généralement considérée comme indispensable, en ce sens qu'elle représente la compétence disciplinaire et permet d'exercer le rôle d'assistance, sans lequel le coaching perdrait le sens de sa démarche et s'exercerait sans cadre de référence. La nécessité de cette compétence se comprend aisément car, aussi étendues que soient les compétences relationnelles du coach, elles ne sauraient suffire à l'exercice du coaching. Il est approprié que nos clients nous demandent d'offrir la garantie d'une formation technique validée et certifiée, de la même manière que nous en exigeons autant d'autres professionnels, qu'ils soient médecins, plombiers, formateurs, architectes ou peintres en bâtiment. Cependant, dans l'exercice du coaching, comme d'ailleurs dans d'autres professions de relation d'aide, des compétences uniquement techniques ne sauraient suffire. Plus l'intérêt pour cette profession est souligné par l'existence d'une demande et une utilisation croissante des coachs dans des milieux professionnels, plus la profession elle-même est reconnue et validée par diverses instances, plus il nous semble que la personnalité du coach prend de l'importance au détriment de la formation professionnelle.

Ce déplacement de l'accent mis sur un des champs de compétence par rapport à l'autre n'implique, néanmoins, nullement un désintérêt pour le modèle « D » par rapport au modèle « R » ; il nous fait porter un regard nouveau sur les exigences liées à l'exercice de la profession de coach et, en particulier sur certains attributs, sans lesquels le rôle d'assistance ne peut s'exercer. Ces attributs doivent être présents chez le coach, ils sont : la qualité d'écoute, l'accord avec soi-même, la congruence,

l'acceptation inconditionnelle de soi et de l'autre, l'empathie, la tolérance, le respect. Nous avons déjà détaillé ces différents attributs dans la présentation du « modèle R ». Il y a, toutefois, un aspect lié au développement personnel du coach qui, en plus des différentes exigences déjà citées, est fondamentale, celle qui lui permettra, quelles que soient les situations vécues, les émotions exprimées par le coaché ou le choix de son projet, c'est l'alignement, l'équilibre des aires de conscience.

L'alignement et l'équilibre des aires de conscience du coach

L'équilibre et l'alignement des aires de conscience impliquent que les diverses aires : identité de rôle, environnement, capacités, attitudes, croyances, valeurs, comportements et identité intégrée soient effectivement équilibrées et alignées entre elles, ce qui peut sembler, soit utopique, soit bien près de la perfection. Or, ce n'est pas une quête de la perfection que nous souhaitons encourager ici ; une telle recherche n'a pas de rapport avec ce que nous voulons évoquer d'une part, et ne pourrait avoir qu'un effet négatif sur la relation du coach-coaché, d'autre part. Ce dont nous parlons, nous pourrions nommer : la maturité du coach.

Exercer le coaching exige estime de soi et confiance dans ses propres capacités de participer à l'expérience de changement du coaché, sans être tenté de le rendre conforme à un modèle, ainsi que confiance dans les ressources du coaché, dans ses capacités à trouver ses propres repères, à s'autonomiser. Il s'agit pour le coach d'être aussi parfaitement authentique qu'il est possible de l'être, dans sa volonté d'accompagner le coaché, ni en tant que conseiller, ni en tant que juge ou modèle, mais en tant que catalyseur dans la mise au jour de ressources et amplificateur de celles-ci, gardien du but et de la finalité de l'action de coaching qui est la mise au jour et la réalisation du projet de vie du coaché. Cela suppose que le coach sache créer un rapport de qualité, dans la démarche, un lien affectif et étroit dans la visée d'un but, d'un projet, qui n'est pas le sien et dans lequel il n'a pas besoin de se reconnaître.

Tout cela présuppose que le coach sache satisfaire ses propres besoins, qu'il soit en accord avec son identité de rôle, qu'il se respecte dans ce qu'il veut être et faire, que l'exercice de son métier soit pleinement en accord avec son projet de vie de manière à ce que les ennuis, comme les satisfactions, qu'il vit dans ses autres domaines de vie, soient intégrés et participent à l'équilibre de ses aires de consciences. Lorsqu'on considère

le rôle du coach et sa maturité au travers des aspects cruciaux comme ceux que nous venons de décrire, nous nous rendons compte combien l'exercice de ce métier est lié au développement personnel propre du coach. C'est dire qu'une formation, aussi complète et parfaite soit-elle, ne pourrait équiper le coach des attitudes adéquates pour interagir avec son coaché d'une manière efficace et non directive à la fois. Ce n'est pas tant les connaissances théoriques, ni le maniement de techniques d'écoute qui fondent la compétence du coach, c'est sa maturité, tant professionnelle, qu'affective, qu'émotionnelle qui sert de fondation.

Choisir et exercer cette profession implique de la trouver utile, digne d'efforts et de perfectionnement. L'exercice de cette profession implique également d'accéder à une certaine conception de l'homme en tant qu'être autonome, capable de se réaliser et de s'assumer.

Coaching ou psychothérapie : un faux débat

« Si le psychothérapeute s'occupe du réel, il fait du social et non de la psychothérapie. » Cette phrase sibylline par excellence, prononcée par un professeur en faculté de psychologie, il y a de nombreuses années, pourrait nous faire penser à un koan zen¹, tant elle nous invite à un éclaircissement. Elle nous oblige, en fait, à nous poser des questions clés dans notre discussion sur le coaching et ses éventuels rapports avec la psychothérapie et à nous demander, en tant que coach : « de quoi je m'occupe, moi ? », « quel est mon rôle ? », « quelle casquette est-ce que je porte dans mes interactions et mes interventions avec les clients que je reçois en accompagnement individuel ? », « et pour quoi faire ? »

Si ce type de question n'est plus autant d'actualité en ce qui nous concerne, elle reste brûlante encore pour beaucoup de nos interlocuteurs : des DRH, des managers, des demandeurs de formations au coaching, etc., qui s'interrogent et nous interrogent parfois sur les différences entre les divers métiers liés à la relation d'aide. Il arrive souvent également que nos interlocuteurs s'inquiètent de manquer de représentations claires de ces métiers ; il leur arrive aussi de nous « reprocher » de faire un métier qui relève de ce qui est « psy ».

1. Un koan est une phrase paradoxale, généralement attribuée au maître Zen, sur laquelle les élèves sont invités à méditer pour atteindre l'éveil.

Nous nous souvenons d'une rencontre avec une DRH qui, ayant fait appel à nous pour coacher certains cadres de son entreprise, nous demande en aparté : « Ne leur dites pas que vous êtes « psy », sinon ils ne voudront jamais travailler avec vous. » Malgré sa mise en garde, nous nous sommes présentés en évoquant nos études initiales : la psychologie et la psychosociologie. Ceci n'a ni empêché que cette action se fasse, ni que d'autres se réalisent depuis, car après plusieurs années, nous intervenons toujours dans cette entreprise. Mais la réflexion qu'apporte cette anecdote est la suivante : quelles inquiétudes, quelles peurs existent encore aujourd'hui face aux « psys » ? Quels pouvoirs fantasmés sommes-nous censés avoir, nous qui sommes supposés savoir lire dans l'âme de l'autre sans aucune entrave ?

Pour répondre à cette question, et pour peut-être lever quelques inquiétudes, il est utile de distinguer quelques notions que nous utilisons dans nos métiers de la relation d'aide qui relèvent de l'accompagnement, de la psychothérapie et du développement personnel dans la mesure où le vocabulaire crée des ponts entre ces approches et parfois des confusions.

Dans le coaching, comme dans la psychothérapie, il s'agit d'un accompagnement.

L'accompagnement, c'est l'action d'accompagner. Qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe, accompagner signifie : se joindre à quelqu'un pour aller où il va ; aller en compagnie de lui. L'art d'accompagner consiste à trouver « là où va » celui que l'on accompagne afin d'aller avec lui. Il ne s'agit ni de le précéder pour lui montrer le chemin, ni de le tirer vers l'avant, car on risquerait de lui indiquer notre chemin à la place du sien ; il ne s'agit pas non plus de le suivre en le poussant, car on risquerait, là, de n'avoir d'autre objectif que celui de le faire avancer, sans savoir vers quoi.

Une définition de la psychothérapie de Daniel Widlöcher est éclairante par rapport à la notion d'accompagnement, bien qu'il n'utilise pas nommément ce terme. La psychothérapie, écrit-il, se définit habituellement comme « un traitement opérant par des procédés psychologiques et se caractérise [...] par sa technique et non par son objet ».

La finalité d'une psychothérapie, son objet, ne serait pas, dans cette optique, ce qui permet de mettre en exergue la spécificité de cette démarche. Si telle est la visée, il serait nécessaire de considérer les procédés utilisés, les moyens mis en œuvres car, continue Widlöcher « la

psychothérapie peut [...] être différenciée des multiples interventions (informations, éducation, conseils) destinés occasionnellement à aider autrui à reconnaître et à effectuer les choix nécessaires de l'existence quotidienne. Elle a pour but de lutter contre les effets pathologiques des conflits intra- et interpersonnels en agissant sur le système de communication que le sujet établit en lui-même et avec les autres. Cette action s'exerce à travers la relation qui s'établit entre le thérapeute et son patient ».

En suivant cette idée, la psychothérapie aurait comme visée de contrecarrer les effets négatifs que vit le sujet dans sa vie quotidienne, et ceci, grâce à une action sur son système de communication intrapsychique et interpersonnel. Elle ne servirait pas, en revanche, à aider le sujet à discerner et à effectuer les choix incontournables auxquels il est confronté quotidiennement, ce qui appartiendrait au domaine du réel, et relèverait d'une action d'un autre ordre : informer, éduquer, conseiller, nous propose Widlöcher, mais pourquoi pas former et coacher ?

De quelle manière une démarche de coaching peut-elle fournir une aide au sujet pour faire face aux situations exigeantes auxquelles il se trouve confronté et pallier les difficultés particulières qu'il rencontre dans sa réalité quotidienne ?

Au Dôjô, nous définissons le coaching comme « l'accompagnement d'un individu, d'une équipe ou d'un groupe, par un spécialiste du changement ». Dans la mesure où nous sommes tous responsables de nous-mêmes et managers de notre vie, le coaching se trouve de plus en plus proposé en dehors du contexte de l'entreprise, contexte qui était initialement privilégié, et s'élargit à tous les domaines de la vie.

La situation professionnelle du futur coaché sert souvent de porte d'entrée à l'émergence de la demande de coaching. Toutefois, la démarche engagée vise le développement du potentiel du sujet et ne saurait se passer de moyens d'évaluation pour mesurer son efficacité. Ces moyens intégreraient, tout naturellement, l'adaptation du coaché aux situations rencontrées quotidiennement, que ce soit dans son milieu professionnel ou ailleurs.

Si le coaching et le développement personnel se rejoignent dans leur finalité, à savoir le développement du potentiel de la personne, de son autonomie, de son équilibre et de son épanouissement, les moyens utilisés diffèrent dans ce qui aide à apporter des distinctions et des clarifications

aux deux champs, car pour nous, le coaching relève des démarches de développement de la personne, pas de la psychothérapie.

Avant d'évoquer des moyens utilisés, toutefois, il semble intéressant d'ébaucher des frontières entre la psychothérapie et le développement personnel.

Dans le cadre de la demande de psychothérapie, il y a typiquement une souffrance chez le sujet qu'il exprime dans son discours et/ou dans son corps. Le sujet souhaite arrêter de souffrir ne sait pas forcément ce qu'il aimerait mettre à la place de sa souffrance et peut ignorer même que la vie puisse être autrement. Dans le développement personnel, nous ne sommes plus confrontés à une problématique qui empêcherait de vivre, à une souffrance à éliminer ; nous sommes confrontés à une gêne, à un manque de souplesse, à un manque d'aisance, à une palette peu étendue de moyens pour vivre bien. La demande est formulée en termes d'acquisition pour avoir « plus de » quelque chose, davantage de moyens typiquement et non pas en termes d'élimination pour n'avoir « plus de » quelque chose ; enrayer la souffrance et arrêter les conflits représentent la visée de la démarche. Dans le développement personnel, il s'agit d'élargir le champ des options, plutôt que réduire des difficultés ; il est question d'acquérir des compétences et non d'éliminer des souffrances.

Le coaching s'adresse à des personnes qui sont suffisamment saines d'esprit pour pouvoir profiter de la démarche. Dans une démarche de coaching, il ne s'agit pas de *réparer le passé* mais de *préparer l'avenir*, d'accepter de ne pas s'attendre à trouver la stabilité dans le monde environnant mais de la chercher en soi-même pour gérer l'incertitude et faire du changement son allié.

Alors qu'une démarche psychothérapique se tourne vers le passé pour aider le sujet à réorganiser les bases de sa vie afin de trouver en lui-même un support et un étayage adéquats pour faire face à ce qu'il vit actuellement, le coaching prend appui sur un présent qui est suffisamment fonctionnel et oriente le sujet vers l'avenir.

Les personnes qui demandent des séances de coaching le font typiquement à partie d'un désir de faire le point, d'un souhait de rétablir un équilibre déstabilisé par des changements prévisibles mais imprévus tels que la perte d'emploi, la prise de nouvelles fonctions ou d'un nouvel emploi, un déménagement, une promotion, une mutation... ou bien, c'est à partir d'une recherche de continuité, de pérennité que la

demande est formulée, comme si ces personnes se demandaient : « Comment faire pour faire durer ce que je vis et qui me convient. »

Notre tâche, en tant que coach, est d'accompagner cette demande, d'accompagner ce mouvement naturel de la vie, ce qui est souligné par la définition du coaching du Dôjô :

Le coaching n'est ni de la psychothérapie ni du conseil. Il s'agit d'une relation de mentor à long terme visant à encourager des moyens qui soutiennent la résilience autorenouvelante des engagements et des espoirs. Un coach permet à ses coachés de relier leur vision de l'avenir à des plans réalistes de ici et maintenant. Ce lien crée chez les clients de l'espoir et du courage pour vivre pleinement leur vie¹.

Vu sous cet angle, nous pouvons bien sûr nous poser la question de savoir si nous ne sommes pas là aux confins de la psychothérapie ou tout du moins du développement personnel. Il n'y a pas de frontières précises : il y a au moins une frange commune qui est illustrée, par exemple, par le modèle « R » dont les compétences qu'il met en exergue sont requises aussi bien dans la psychothérapie que dans le développement personnel et le coaching. Mais cela ne veut pas dire, bien sûr, que parce qu'il y a des similitudes entre deux méthodes d'accompagnement que le coaching et la psychothérapie ne sont qu'une seule et même chose, bien au contraire. Car, si les attitudes des coachs et des psychothérapeutes sont, selon le cadre de référence de chacun, comparables, les intentions, les contraintes, les outils du coach et du psychothérapeute ne se laissent pas réduire les uns aux autres. Il serait plus exact de dire qu'ils ont à l'évidence des fondements communs et, du moins cela semble souhaitable, une finalité parente : aider à la maturation et à l'autonomisation des personnes accompagnées.

Il faudra bien un jour que les coachs, comme les formateurs qui pratiquent des formations qui facilitent les changements importants chez leurs formés, arrêtent de nier leur pratique en méconnaissant les buts visés et cessent de se culpabiliser de pratiquer une démarche active pour reconnaître ce qu'ils font, à savoir, aider le sujet à reprendre sa place d'acteur de sa vie, tout en l'aidant à équilibrer les exigences internes et externes dont il doit tenir compte, tout en maintenant de la cohérence avec son cadre de référence et en relation avec son projet de vie.

1. Documents pédagogiques du Dôjô.

En guise de conclusion de ce chapitre, nous dirons que, bien que le coaching et la psychothérapie partagent le même cadre déontologique et le même modèle relationnel, issu de la psychologie humaniste et représenté par le modèle « R », ils se trouvent naturellement divergents au niveau du modèle disciplinaire, le modèle « D » : les modes d'intervention et d'interaction diffèrent, les cadres du travail de chacune de ces démarches sont spécifiques, les raisons des deux approches sont distinctes. Une action de coaching basé sur le modèle de coaching du Dôjô relève bien du champ de développement personnel et professionnel, mais pas de celui de la psychothérapie.

Nous avons souhaité clarifier les frontières entre ces deux champs et expliciter leurs limites autant pour les coachs que pour les prescripteurs et les utilisateurs de coaching car nous croyons que c'est en respectant les principes de base de ce modèle et en restant dans son identité de rôle de coach que le coach accomplira pleinement sa tâche d'agent de changement.

Une action de coaching dans laquelle le coach respecte et applique les modèles « D » et « R » sera non seulement efficace et éthique, elle sera esthétique et élégante.

CONCLUSION

Peindre son rêve

Arrivés à la fin du voyage, nous nous retrouvons au point de départ.
T. S. Eliot.

Un sens interdit, en somme, ce n'est qu'un sens autorisé, mais pris à l'envers.
Pierre Dac.

DEPUIS de nombreuses années que nous pratiquons et enseignons le coaching, nous avons l'occasion de remarquer que notre modèle est parmi les approches les plus efficaces et cela, pour plusieurs raisons. Certes nous ne cessons de l'améliorer grâce à l'intégration de notre expérience quotidienne de coachs, mais, au-delà d'une démarche permanente de recherche appliquée, c'est surtout parce que les résultats obtenus par l'application de ce modèle sont réels et durables. De nombreux témoignages en fournissent la preuve. Les évaluations de nos coachés, des responsables d'entreprise qui nous ont fait confiance, et des feed-back positifs de nombreux professionnels que nous avons formé ne laissent pas de doute. Force est de constater que le modèle de coaching du Dôjô, le Renouveau de la vie adulte, est une approche originale de l'accompagnement au changement et de la résolution de problèmes humains qui possède ses propres fondements théoriques et épistémologiques et des applications pratiques spécifiques. Le modèle continue à évoluer également à partir d'une recherche empirique effectuée sur le terrain.

Mais, qu'est-ce qui fait que ce modèle « marche » ? Pour tenter de répondre à cette question, nous vous présenterons des éléments issus de notre propre expérience, ainsi que celle des professionnels que nous avons formés. Ce que nous vous présentons ici est également le reflet du feed-back des coachés et de leurs témoignages pendant et après les séances de coaching. Pour un certain nombre d'entre eux, nous avons pu obtenir un feed-back plusieurs années après la fin l'action de coaching qui valide son intérêt et son efficacité à travers le temps.

Nous avons choisi d'évoquer ici les éléments qui nous semblent pertinents dans l'obtention des résultats. Parmi ceux-ci, il sera question maintenant plus particulièrement du rôle du coach et de celui du modèle lui-même, dans l'atteinte des résultats.

Sept cartes pour l'autonomie

Les cartes du modèle « D » permettent aux coachés de mieux se situer sur le territoire de la vie adulte et de se positionner dans leurs propres vies. Au travers d'elles les coachés apprennent à mieux se connaître, à prendre contact avec leurs ressources et à en générer de nouvelles pour développer leur autonomie.

Grâce à une action de coaching les coachés s'affirment davantage dans leurs identités de rôle et retrouvent une image positive d'eux-mêmes en entrant en contact avec leur identité intégrée. Ils donnent du sens à leurs actions et, par cela, à leur vie, reprennent contact avec leurs valeurs fondamentales et gèrent au mieux leurs domaines de vie. Ils reprennent contact avec leurs ressources et découvrent comment en générer de nouvelles tout en intégrant de nouvelles capacités. Ils sont en phase et en accord avec leur âge et ne se sentent plus menacés par le vieillissement. Ils ont confiance en eux, en leurs ressentis et leurs désirs. Affirmés et autonomes, ils choisissent leur voie et poursuivent leur chemin. L'affirmation de soi et l'autonomie ne sont, néanmoins, jamais acquis une fois pour toutes. Elles se renforcent au quotidien, par le sentiment d'avoir de la valeur, d'être apprécié par autrui et de s'apprécier soi-même.

Les personnes qui demandent l'aide d'un coach sont souvent dans la phase « marasme ». En se servant des cartes du « modèle D », le coach les invite à réfléchir sur leurs identités de rôle, leurs valeurs, l'équilibre de

leurs domaines de vie, etc. ce qui leur permet de reprendre contact avec eux-mêmes et avec ce qui donne sens à leurs vies. La réflexion qui porte sur les anciens et les nouveaux principes leur permet d'être plus proches de l'environnement et plus en phase avec l'évolution du monde.

Au cours des quatre phases du modèle : le tâtonnement, l'écoute, l'identification et la clarification, dans lesquels progresse le coaché, le coach, par son écoute professionnelle, l'invite à conduire une réflexion sur lui-même. Petit à petit, le coaché s'autorise à se reconnaître et à s'accepter tel qu'il est, à devenir son propre expert et à prendre conscience que l'information la plus pertinente le concernant, ne peut venir que de lui. En suivant le coaché dans sa progression, sans jamais le conseiller ni le « sauver », le coach l'encourage à retrouver de la confiance en lui, à reprendre contact avec ses ressources, à reconnaître ses capacités et à s'affirmer dans ses identités de rôle.

Le coaching permet au coaché de restaurer une image positive de lui-même car il invite le coaché à faire lui-même la synthèse de ce qu'il est, de ce qu'il sait, de ce qu'il sait faire, de ce qu'il veut faire et de la manière dont il envisage son avenir. En réfléchissant sur son présent et sur son avenir, le coaché prend conscience de son évolution et d'une identité intégrée en devenir qui vient profiler son projet de vie.

La construction d'une représentation partagée

Par les échanges qui se créent au cours des séances et qui sont favorisés par le coach, chacun des protagonistes prend conscience qu'il apporte une contribution à la relation qui se tisse et au travail qui se réalise. Le coaché abandonne progressivement la représentation figée de sa situation qu'il a construite à partir de son modèle du monde pour adopter à une représentation nouvelle et plus explicative qui s'inscrit dans le modèle « D ».

Bien sûr, un des rôles du coach est de permettre ce type d'élargissement du cadre de référence du coaché. Un tel recadrage ne pourra être obtenu qu'à partir de la connaissance des représentations du coaché, une connaissance qui permet au coach d'inviter le coaché à créer de la diversité dans sa vision des choses et à reconnaître des différences, là où il ne voyait que des similitudes, ce qui souligne l'importance pour le

coach de partager les informations qu'il détient sur les cartes du modèle « D » de manière appropriée, au moment adéquat.

Construire son projet, c'est peindre un rêve

Si pour le coaché, le fait de faire part au coach de ses représentations internes est une chose relativement aisée, exprimer son rêve est souvent plus difficile. Exprimer son rêve, déjà à soi-même, ensuite à quelqu'un d'autre, c'est prendre un risque, celui de livrer à autrui ce qui est, par définition, intime, et de l'ordre du « privé ». Souvent, diverses expériences de vie ont appris au coaché à être prudent en ce domaine, à prendre soin de son jardin secret et à garder certaines choses pour lui. S'autoriser à rêver, c'est déjà entrer en contact avec ses propres désirs, c'est s'autoriser d'imaginer ce qui nous fera plaisir. L'éducation familiale et scolaire, nous a, la plupart du temps, invité à taire nos désirs, à les refouler plutôt qu'à les exprimer et à les vivre. Le vieux principe de « dehors-dedans » fonctionne bien et à force d'y adhérer, le sujet à l'âge adulte se pose, encore des questions : « Comment savoir ce que je veux ? » « Suis-je dans mon propre désir, ou dans celui des autres ? » « Est-ce la voix du "grand comité" qui s'exprime ou ma propre voix ? »

Tant de coachés sont tiraillés entre le principe du « dehors-dedans », et celui du « dedans-dehors », que le coach remarque souvent comment son client est partagé entre la tentation de taire son propre désir et méconnaître son rêve pour satisfaire celui de son entourage et le désir d'exprimer ce qu'il veut en prenant le risque de ne pas être entendu, accepté et soutenu dans son désir. En fait, le coaché prend un risque quel que soit son choix : il risque de se maintenir dans une phase de mécontentement, qu'il se l'avoue ou non, s'il ne suit pas son propre chemin et, à l'inverse, s'il répond à son propre désir, s'il réalise son rêve, il risque d'entrer en conflit avec son environnement et son entourage.

En se servant des modèles « D » et « R » au fil des séances, le coach libère la parole du sujet pour l'aider à prendre conscience de son ambivalence par rapport au choix de satisfaire ses propres désirs ou de répondre aux désirs des autres. Cette prise de conscience encourage le coaché à reconnaître et à accepter ses propres désirs pour les prendre en compte et s'autoriser à rêver.

Au travers du questionnement auquel se livre le coaché, sollicité par le coach, celui-ci invite le sujet à découvrir, également à faire le constat qu'une même identité de rôle ou qu'un même domaine de vie peut générer aussi bien du plaisir que du déplaisir. Grâce à cette expérience, le coaché met en exergue que la plupart des situations qu'il vit ne se présentent pas sous la forme « ou/ou », mais sous la forme de « à la fois/et ». Il découvre que ses identités de rôle et ses domaines de vie ne causent pas uniquement soit du plaisir ou du déplaisir, mais que, le plus souvent, ils provoquent les deux à la fois, en même temps, d'où sa difficulté à trancher et dire s'il apprécie ou non telle ou telle identité de rôle, dans tel ou tel domaine de vie. S'il se laisse porté par son désir, il peut accepter, abandonner, ou, – c'est le cas le plus fréquent – mesurer ce qu'il veut garder du rôle et ce qu'il veut en éliminer, envisager les compromis possibles et faire des choix qui seront enfin les siens.

$$\frac{\text{Rêve}}{\text{Plan}} = \text{Projet}$$

En effet, c'est le rêve qui sous-tend le projet qui est intéressant à prendre en compte, pas le projet lui-même. Si le coaché n'est pas en contact avec son rêve, il ne saura pas profiter des informations que lui apporte son environnement pour l'aider à transformer son rêve en projet.

Nous avons tous connu des coachés qui, trop ancrés dans ce qu'ils nomment la Réalité avec un R majuscule, s'interdisent de Rêver. Or c'est le rêve, le désir avoué et enfin reconnu qui permet au coaché de reconnaître ce qui a de la valeur pour lui et d'identifier avec réalisme les obstacles et les opportunités qui vont lui permettre de faire de son rêve, un projet/plan de vie.

D'autre part, un projet trop bien planifié et réfléchi, par souci excessif de cohérence interne, risque de faire dévier le coaché de son rêve et l'entraîner vers l'unique objectif qui consiste à réaliser le beau projet qu'il a trouvé. Il risque alors de perdre complètement contact avec ses désirs et avec le rêve qui était à l'origine du projet car, dans ce cas, le respect du plan d'action devient l'élément majeur de sa motivation. Or le plan d'action n'a d'intérêt ni de fonction que dans la mesure où il engage le sujet. Il doit lui laisser la plus grande liberté de manœuvre possible. La règle ici est : un objectif fixe et des moyens variables. Le coach est là pour rappeler la règle si nécessaire afin que la personne devienne autonome dans la réalisation de son projet de vie.

Résumé des chapitres du manuel de coaching

PREMIÈRE PARTIE — UN CHANGEMENT DE PARADIGME POUR UN MONDE EN MOUVEMENT

Chapitre 1 : Le coaching, émergence d'une nouvelle profession

Art de guider les personnes ou les systèmes vers un avenir plein de promesses réalisées, le coaching est une nouvelle profession qui répond à l'évolution de notre société en perpétuel changement

Un nouveau modèle d'accompagnement

L'impression que les modèles existants d'accompagnement sont devenus obsolètes est dûe au fait que les personnes qui cherchent l'aide d'un coach recherchent des solutions qui ne sont pas fournies par des modèles existants jusqu'à présent.

Pas besoin d'aller mal pour aller bien

Aujourd'hui, au niveau individuel, comme dans les grandes organisations, la société change si rapidement que nous avons tous, encore

plus qu'auparavant, besoin de nous adapter aux changements. Mais nous ne savons pas comment nous retrouver dans ce monde qui change. Nous avons besoin d'un guide, d'un guide pour nous aider à gérer l'incertitude et à manager le changement.

Quel sera votre avenir ?

Dans la génération qui précédait la nôtre, la vie était plus simple ; tout était clair, voire, déterminé, la route à suivre était bien tracée. Maintenant, la plupart des gens ne savent pas prévoir de quoi demain sera fait, et nous avons besoin de repères, de guides, qui puissent nous aider dans ce monde de bouleversements et de changements continus.

Le rôle du coach ?

Le rôle du coach est d'apprendre aux personnes qu'il accompagne à avoir une vision de l'avenir, d'imaginer ce que sera leur vie future plutôt qu'à avoir le regard tourné vers le passé. Son rôle est de préparer son client à vivre l'avenir, à avoir un projet personnel, à avoir une vision pour créer son avenir.

La certitude dans l'incertitude

La seule certitude que nous pouvons avoir c'est que le monde va continuer à changer, et cela de plus en plus vite. Ce que nous avons besoin d'apprendre aujourd'hui, c'est à gérer le processus de changement et cela veut dire, apprendre à se gérer soi-même.

Chapitre 2 : Sept raisons pour lesquelles nous avons besoin de coachs

Le coach aide mes individus et les entreprises à traverser les cycles de changement et à inventer leur vie.

Aider les adultes à gérer le changement

Les individus, les entreprises, les organisations, des cultures vivent des cycles et traversent des transitions. Ceux qui ne le font pas stagnent et puis meurent.

La tâche principale d'un coach est d'apprendre aux adultes à gérer le changement, à vivre des cycles de transition et des périodes de transformation.

Modéliser la confiance

L'espoir est enraciné dans la compréhension mutuelle, ainsi que dans la confiance en soi et en l'autre.

Les outils personnels dont nous avons besoin dans des moments de transitions sont la prise de conscience de notre identité et de notre propre responsabilité, étayée par une solide détermination à avancer.

Identifier nos vraies valeurs et nous apprendre à nous poser les bonnes questions

Une valeur est une conviction profonde et relativement stable qui guide nos actions et notre mode de vie.

Rechercher et vivre en accord avec nos valeurs, c'est vivre une cohérence interne, se sentir en accord avec soi et par conséquent mieux comprendre et accepter les comportements des autres.

Aider les entreprises à gérer les changements internes

Les entreprises changent et ce qui est essentiel aujourd'hui, c'est de remarquer la nature du changement, car il ne s'agit plus de petits changements dans un domaine ou un autre, mais de changements fondamentaux.

Des coachs « naturels » ont toujours existé dans les entreprises, mais maintenant que ces postes sont systématiquement éliminés, les nouvelles générations de salariés n'ont plus accès à ce type d'accompagnement et ce mode de compagnonnage leur manque. De nouveaux rôles sont à inventer tel celui de parrain.

Parrainer la génération suivante

Dans notre société, la génération montante manque de confiance en elle-même, en même temps qu'elle a un défi à relever qui n'a rien à voir avec celui de s'adapter aux « besoins du marché » : elle doit construire son avenir.

Le rôle du coach est de rappeler que, même dans cette période difficile, les rêves peuvent se réaliser.

Apprendre la coopération et la construction du consensus

Aujourd'hui, la société est fragmentée. Nos systèmes politiques ne savent plus répondre aux besoins d'ensemble, nous n'avons plus à notre disposition de modèles capables de résoudre les problèmes actuels.

Le rôle du coach est d'apprendre aux individus à apprendre pour qu'ils vivent à nouveau la coopération, rétablissent le consensus et articulent entre eux les différents problèmes auxquels ils sont confrontés.

Utiliser le génie des anciens

Les anciens ressemblent à la plupart d'entre nous : ils veulent se maintenir en bonne santé, ne pas avoir de problèmes d'argent, être reconnus à leur juste valeur et avoir une vie saine et active.

En plus, ils veulent laisser un cadeau, un testament aux générations montantes. Les coachs savent créer des ponts entre la génération montante et les anciens.

Chapitre 3 : Qu'est-ce qu'un coach et qu'est-ce que le coaching ?

Accompagnateur, guide, conseiller ou mentor, le coach professionnel apporte des solutions nouvelles aux problèmes de notre époque.

Quelques définitions

Qu'elle soit considérée sous l'angle d'une profession ou d'un instrument, d'un outil de performance au service des entreprises ou d'une nouvelle forme d'accompagnement personnalisé au service de l'individu coaché, l'appellation « coaching » est utilisée pour recouvrir une variété de pratiques. Qu'est-ce que le coaching ? Disons, simplement : « l'accompagnement d'un individu, d'une équipe, d'un groupe, par un spécialiste de changement. »

Qu'est-ce qu'un coach

Le coach est avant tout un accompagnateur. Ni consultant, ni formateur, c'est un généraliste humain.

Que fait le coach ?

Le coach accompagne les individus, les groupes, les organisations dans leurs processus de changement, en apprenant comment mettre à jour des solutions et des outils qui facilitent le renouveau personnel, professionnel et organisationnel.

Qui a besoin d'un coach ?

Quand on a l'impression que quoi qu'on fasse, ça ne marche plus, qu'on n'a plus de répondant, qu'on se sent perdu face à la multiplicité

de choix possibles et le manque d'informations compréhensibles, lorsqu'on ne sait plus très bien où on en est, qu'on doute du chemin à prendre pour donner du sens à sa vie, on a besoin d'un coach pour nous aider à nous reconstruire, à retrouver nos marques et à nous orienter de nouveau.

Le coaching : un complément à la formation

Sans être de la formation, le coaching apporte ce dont le coaché a besoin pour intégrer et utiliser le contenu des différentes formations dont il a bénéficié.

Le coaching : un nouvel outil pour la relation d'aide

Le coaching est aussi un nouvel outil pour la relation d'aide puisqu'il représente une aide longitudinale pour perpétuer l'excellence humaine et organisationnelle.

Le coaching d'après Frédéric Hudson, notre point de départ

Un échange avec ce « Master coach » résume notre démarrage : « Un coach ne gère pas les systèmes et il ne fonctionne pas non plus comme un leader charismatique, il modélise des chemins et invente des voies pour relier le passé et le futur. Les coachs et les mentors sont liés à l'humanité toute entière. Ils choisissent des modèles spécifiques pour étendre la culture, les familles, les systèmes de travail les communautés et veulent laisser un message. »

Le coaching du DÔJÔ, notre point d'arrivée

Le modèle du coaching du DÔJÔ, le Renouveau de la vie adulte : du projet professionnel au projet de vie, mis au point grâce à notre exercice du coaching et de la modélisation de notre pratique, permet de pratiquer les différentes formes, modes et types de coaching dont il est question dans cet ouvrage.

Chapitre 4 : Pourquoi se faire coacher ?

Les six buts d'une relation de coaching

Le coach encourage ses coachés à vivre au maximum de leurs possibilités, en harmonie avec leur vision pour créer le futur qu'ils désirent.

L'enrichissement de la conscience

Le coaching permet aux personnes de devenir de plus en plus conscientes de ce qu'elles sont ou de ce qu'elles ne sont pas, ou ne sont plus. Le coach aide ses clients à s'éveiller, à prendre conscience et à discerner ce qui est véritablement important pour eux au fil de leur vie.

L'apprentissage du développement

Le coaching permet aux coachés de se développer à leur propre rythme selon leur âge, leurs valeurs, leur vision. Le coach aide ses coachés à apprendre à désapprendre et à apprendre de nouveau ce dont ils ont besoin aux différentes étapes du développement de l'adulte.

L'intériorisation des valeurs

Le coaching aide les coachés à prendre contact avec leurs vraies valeurs et à les traduire en actions et en activités.

Les changements de comportements

Le coaching encourage à générer des comportements adaptés à la situation.

L'excellence et la maîtrise professionnelle

Le coaching facilite le développement de l'expertise professionnelle en apportant aux coachés une capacité à prendre de la distance, à ne pas regarder la route « le nez dans le guidon ».

L'invention du futur

Le coaching aide à penser plus clairement, à être plus éveillé, plus enthousiaste et optimiste par rapport aux perspectives que nous offre l'avenir. Cet état d'esprit facilite la création de l'avenir qu'on désire.

Chapitre 5 : Où interviennent des coachs ?

Formes, modes et types de coaching

Les quatre formes de coaching reconnues et proposées répondent à des besoins particuliers, visent des buts différents et nécessitent des moyens spécifiques pour évaluer leur efficacité.

Les quatre formes de coaching

Le coaching d'intégration facilite l'intégration d'une nouvelle fonction et l'accès à une nouvelle identité de rôle.

Le coaching de performance permet d'accompagner une personne, exerçant déjà sa fonction, qui vit des difficultés, à reprendre contact avec ses ressources et ses compétences.

Le coaching de croissance permet de gérer positivement des transitions et de donner un nouveau sens à sa vie.

Le coaching de maintenance répond à la question : « Comment maintenir et enrichir la phase de bien-être appelée la "phase plateau" ? »

Les modes de coaching

Le coaching individuel, d'une durée de dix à vingt séances, aide le coaché à trouver des solutions innovantes, à gérer de nouvelles options et à les mettre en application.

Le coaching d'équipe, d'une durée de dix à vingt séances, apporte une aide à l'équipe permettant de créer la cohésion et renforcer le leadership.

Le coaching de groupe, d'une durée variable en fonction du groupe constitué, permet aux membres du groupe de mettre en commun leurs stratégies de succès.

Le coaching des individus à l'intérieur des systèmes humains

L'action du coach ne s'adresse pas tant aux systèmes qu'aux individus coachés à l'intérieur des systèmes.

Le coaching en entreprise est souvent considéré le domaine privilégié d'intervention des coachs, mais il n'est pas le seul.

Le coaching du couple permet à ses membres de retrouver des buts communs et un projet partagé.

Le coaching dans les systèmes sociaux permet de donner un sens à la mission et de régénérer un intérêt dans le travail.

L'auto-coaching : devenir soi-même son propre coach, représente la prolongation naturelle d'une action de coaching.

Le coaching apporte une vision

Le coaching est fondamentalement un travail de développement ; la préoccupation de ce type de démarche n'est pas tant le changement que

le développement de la personne. À ce titre, le coaching est orienté vers l'estime et la réalisation de soi.

DEUXIÈME PARTIE — LES COMPÉTENCES REQUISES POUR EXERCER LE COACHING : DEUX MODÈLES QUI FORMENT UN ENSEMBLE

Un coach efficace doit satisfaire deux exigences de façon permanente : l'une technique, l'autre relationnelle. Pour cette raison, notre modèle de coaching est, en fait, deux modèles en un.

Deux modèles qui forment un ensemble

Un coach professionnel a besoin de compétences de deux ordres : disciplinaires et relationnelles. Les compétences disciplinaires relèvent d'un cadre théorique et permettent de situer le coaché sur le chemin de son projet de vie.

Les compétences relationnelles renvoient aux capacités d'écoute, d'attention et d'acceptation qui permettent d'établir une relation de travail efficace dans un climat de confiance de coopération.

La fonction des deux modèles dans le coaching

Le modèle « D » permet au coach d'aider le sujet dans l'atteinte du but visé et d'accompagner le changement : le modèle « R » permet au coach de gérer le processus qui met à contribution les ressources du coaché.

Chapitre 6 : La présentation des sept cartes du modèle du coaching du DÔJÔ

Les sept cartes du modèle du « Renouveau de la vie adulte », présentées dans le détail dans *Construire sa vie adulte*¹, représentent une grille de lecture et de compréhension utilisée par le coach dans l'écoute de son client pour savoir où il en est à présent et pour l'accompagner vers le prochain chapitre de sa vie.

1. TURNER, Jane, HÉVIN, Bernard, *Construire sa vie adulte : comment devenir son propre coach*, InterÉditions, 2000 et 2005, 2^e édition.

Ces cartes sont :

- Carte n° 1 : Les anciens et les nouveaux principes ;
- Carte n° 2 : Le cycle de changement ;
- Carte n° 3 : Les valeurs fondamentales ;
- Carte n° 4 : Les domaines de vie ;
- Carte n° 5 : Les âges de la vie ;
- Carte n° 6 : L'apprentissage à l'âge adulte ;
- Carte n° 7 : Les aires de conscience.

Les anciens et les nouveaux principes (carte n° 1)

La carte des anciens et des nouveaux principes donne au coach la possibilité de comprendre sur quels fondements son client construit sa vision du monde. Dans la mesure où le coach lui-même a intégré cette carte, il peut aider son client à ne plus vivre d'après ces vieux principes dépassés qui le limitent, mais à fonctionner, au contraire, selon les nouveaux principes qui lui ouvrent des possibilités de développement.

Les *anciens* principes qui limitent le développement sont :

1. Le principe du dehors-dedans ;
2. Le principe linéaire ;
3. Le principe de l'apprentissage à l'âge scolaire ;
4. Le principe de la constance.

Les *nouveaux* principes qui encouragent la croissance sont :

1. Le principe du dedans-dehors ;
2. Le principe de l'auto-renouvellement ;
3. Le principe de l'apprentissage à l'âge adulte ;
4. Le principe du changement perpétuel.

Un changement de paradigme culturel : passer des anciens aux nouveaux principes

À cause des changements rapides récents, l'adhésion aux anciens principes de vie est devenue problématique. En effet, chercher à vivre selon leurs préceptes, c'est, à coup sûr, prendre un abonnement pour une vie insatisfaisante.

Curieusement, le plus difficile n'est pas de changer, mais de savoir changer. Nous devons apprendre aujourd'hui à générer des comportements et des attitudes mentales qui nous permettent de devancer le changement pour devenir des leaders.

« Douze nouvelles règles pour vivre le monde d'aujourd'hui », proposées ici, nous aident à réaliser le passage vers une nouvelle ère de l'humanité.

Le cycle de changement (carte n° 2)

La vie n'est pas linéaire et stable, mais dynamique et cyclique, constituée de hauts et de bas représentés par le cycle de changement.

Chaque chapitre de notre vie passe par une phase de lancement suivie d'une phase plateau, puis un déclin et une remise en question avant de repartir vers de nouvelles expériences et de nouvelles conquêtes.

La « Formule magique » : Maintenez – Relâchez – Entrenez – Bougez, résume très bien la situation.

Les valeurs fondamentales (carte n° 3)

Nos valeurs fondamentales donnent du sens à la vie. Au nombre de six, elles nous renseignent sur ce qui est important, essentiel à ce moment de notre vie. Elles évoluent et se transforment avec le temps : ce qui était incontournable à 20 ans n'aura qu'une faible importance à 40 ou à 50 ans. Connaître ses valeurs et vivre selon elles encourage une vie pleine et satisfaisante.

Les domaines de vie (carte n° 4)

Les domaines de vie nous renseignent sur la manière dont nous investissons notre temps, à quelles identités de rôles nous attachons de l'importance, à quelles activités nous consacrons l'énergie. Pour vivre sa vie adulte épanouie, il importe de trouver un équilibre satisfaisant dans ses différents domaines de vie et de distinguer entre le temps qualitatif et le temps quantitatif alloués à chacun des domaines.

Les âges de la vie (carte n° 5)

Depuis l'âge de 18-20 ans, l'entrée dans la vie adulte, et jusqu'à la fin de la vie, les opportunités de croissance et de changement ne manquent pas. En effet, une fois tous les 10 ans environ, une nouvelle occasion nous est offerte pour réaliser une transition importante liée, tout simplement,

à notre âge. Chaque tranche d'âge a ses particularités qu'il est bon de connaître afin d'en tenir compte dans l'accompagnement du sujet.

L'apprentissage à l'âge adulte (carte n° 6)

Apprendre à apprendre et à désapprendre à tout âge, telle est la tâche de tout adulte qui souhaite rester en piste dans sa vie et accueillir le futur au fil du temps.

Les aires de conscience (carte n° 7)

« De quoi avez-vous conscience maintenant ? Qu'est-ce qui vous pose question, sans pour autant poser problème ? » Cette carte offre une réflexion sur ce sujet qui s'adresse autant aux coachs qu'aux coachés, au travers de huit aires de conscience traitées principalement ici au travers des identités de rôles en posant des questions essentielles : « Qui êtes-vous face à moi ? Qui suis-je face à vous ? »

Chapitre 7 : Les compétences spécifiques du coach : la place du modèle « D » et du modèle « R »

L'expertise que doit posséder un coach est double et relève de deux registres de compétences différentes et complémentaires. Le coach doit savoir apprécier et évaluer la situation singulière de son coaché grâce à des compétences disciplinaires ; il doit également être en mesure d'accompagner celui-ci sur le chemin de son autonomie à l'aide de compétences relationnelles.

Observer ; Accompagner ; Autonomiser

Si le coaching n'est pas une science exacte, ce n'est pas non plus une démarche aléatoire. En complément des connaissances et des compétences du modèle disciplinaire, le coach doit posséder trois compétences spécifiques : observer, accompagner, autonomiser.

Observer

Le coach observe en tant que professionnel, depuis l'identité de rôle de coach et à partir des cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte, afin de décoder comment se situe son client en relation avec chacune des cartes et les interactions des cartes entre elles.

Accompagner

Le coach accompagne son client en proposant, à partir des sept cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte, des étapes de changement qui soient immédiatement applicables pour lui afin de déclencher le processus d'évolution désiré.

Autonomiser

Le coach crée un contexte relationnel qui favorise chez son client, la prise de conscience et l'apprentissage des moyens pour formuler les étapes qui lui permettront d'élaborer et de réaliser son projet de vie. De cette façon, le coach aide le coaché à se passer de son aide.

Chapitre 8 : Le modèle « R » ; acquérir les compétences relationnelles : attitudes et techniques d'écoute

Des connaissances disciplinaires fournissent un support à partir duquel organiser ses interventions, mais la relation tissée entre le coach et son coaché représente le canevas sur lequel ce dernier brodera son projet de vie.

Acquérir des compétences relationnelles

Le modèle « R » comporte quatre volets, quatre phases ayant chacune sa raison d'être.

Les quatre phases d'une action de coaching

Les quatre phases d'une action de coaching, reprises et développées au chapitre 10, sont :

- Tâtonnement ;
- Écoute,
- Identification ;
- Clarification.

L'écoute : art ou technique

Chaque profession dispose de multiples possibilités pour, au travers de la pratique assidue, arriver à la perfection. Dans le coaching, l'écoute occupe une place essentielle parmi les moyens de se parfaire en tant que professionnel.

Écouter dans le cadre professionnel du coaching

Il existe une différence radicale entre l'écoute dans la vie quotidienne et l'écoute qui s'inscrit dans un cadre professionnel, en l'occurrence, le coaching.

L'écoute : une attitude intérieure

La neutralité bienveillante, l'attitude non-directive de compréhension, l'acceptation de soi et de l'autre, la congruence : telles sont les bases de l'attitude intérieure que le coach se doit de développer pour faciliter, chez le coaché, la libération de la parole et la mise en contact avec ses ressources.

L'accord avec soi-même : la congruence

Être congruent, c'est être pleinement et authentiquement ouvert à ce qui se passe en soi dans l'ici et maintenant. Chez le coach, la congruence représente l'adéquation la plus parfaite entre son expérience actuelle, la perception qu'il en a et son comportement.

L'acceptation inconditionnelle

L'acceptation inconditionnelle se décompose en plusieurs éléments :

- Tolérance ;
- Compréhension ;
- Respect.

Il importe toutefois de se rappeler qu'accepter n'est pas approuver. L'acceptation du sujet, et non l'approbation, est inconditionnelle, et pour cause : toute attitude de jugement est à proscrire dans une action de coaching.

L'aspect « technique » de la relation : l'écoute

Les attitudes précitées rendent l'écoute précise et patiente et, se déclinant en capacités et comportements perceptibles par le coaché, permettent à ce dernier de se sentir « écouté » dans le sens empathique du terme.

Ces comportements reposent sur des techniques telles que :

- Le silence ;
- Le questionnement ;
- La reformulation.

Au-delà de la technique, il y a l'art d'écouter, qui, comme tout art, possède des règles et des normes à respecter.

Chapitre 9 : Le cadre général d'une action de coaching : dispositif et règles

Le coaching, tel qu'on le conçoit, appartient aux champs du développement personnel et du développement professionnel. Néanmoins, le cadre, le dispositif et les règles précisant le rôle du coach et celui du coaché distinguent le coaching d'autres formes d'aide au développement de la personne.

Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel (le lieu où se déroulent les séances de coaching) est un élément de l'environnement non négligeable car toute relation est contenue dans un cadre qui lui donne sens.

La fonction du cadre dans une action de coaching : un double aspect

La fonction du cadre dans une action de coaching comporte un double aspect qui se comprend de la manière suivante :

- tout acte du coach et du coaché trouve sa signification en rapport avec le contrat qui lie les deux protagonistes ;
- le contexte doit rendre possible la relation de coaching.

C'est au vu de ces principes que le dispositif, les règles propres à la relation de coaching, la signification du cadre et ses effets dans une relation de coaching prennent place et font sens.

La relation de coaching et les rôles des partenaires

Le contexte (la rencontre avec un coach) définit les rôles des partenaires. Tous deux sont supposés posséder les compétences requises pour remplir leurs rôles respectifs et complémentaires ; l'un, le coach pour conduire une action de coaching, l'autre, le coaché pour exprimer une demande qui aidera le coach à le conduire dans les étapes du changement désiré.

Chapitre 10 : Rôles et actions au cours des quatre phases du coaching

Les quatre phases du coaching mettent en relief la manière dont le coach est amené à jouer les rôles qui sont les siens tout au long de la démarche : suppléance et assistance.

Phase 1 : tâtonnement

Dans son rôle de suppléant et grâce à une utilisation adéquate du modèle « D », le coach observe, accueille et comprend ce qui lui propose son client pour qu'ils puissent se co-opter mutuellement dans leurs rôles respectifs de coach et de coaché.

Phase 2 : écoute, création du lien et coopération

Dans son rôle d'assistance, le coach écoute son client et entre en relation d'empathie avec lui. Il l'écoute, identifie une ébauche de problématique et crée un lien de coopération qui se renforcera au fil des séances pour faciliter l'autonomie du coaché.

Phase 3 : identification et création d'une représentation partagée

Le coach accède de nouveau à son rôle de suppléance dans cette phase de coaching. Il reformule la situation actuelle du coaché à l'aide des cartes du modèle « D ». En partageant sa connaissance et sa compréhension de la situation, il co-crée avec le coaché, une représentation nouvelle qui s'enrichit au fil des séances grâce aux informations apportées par les deux partenaires.

Phase 4 : clarification : clarifier, finaliser, autonomiser

Dans cette phase, le coach assiste le coaché pour clarifier ses choix, finaliser son projet et s'autoriser à accepter et à apprécier son autonomie.

Conclusion sur les rôles du coach

La présentation linéaire et séquentielle des quatre phases de coaching est commode pour appréhender la démarche, néanmoins, la vie de cabinet démontre qu'une action de coaching n'est jamais linéaire ; elle est autrement plus riche et plus complexe, car elle est le reflet de la vie elle-même. Les compétences mises en exergues peuvent être utilisées dans n'importe quel ordre pour accompagner le coaché vers ce qui est la finalité d'une action de coaching : l'élaboration et la réalisation d'un projet de vie.

TROISIÈME PARTIE — APPLICATION DES MODÈLES : MENER UNE ACTION DE COACHING

L'application des deux modèles, le modèle disciplinaire (modèle « D ») et le modèle relationnel (modèle « R »), permet de mener à bien une action de coaching. Des éléments complémentaires, traités dans cette partie de l'ouvrage, aident le coach à gagner en aisance dans la relation spécifique qu'est le coaching.

Chapitre 11 : Un coaché à la recherche d'un coach : le premier entretien

Ni examen diagnostique, ni anamnèse, le premier entretien se déroule néanmoins selon une méthodologie distincte.

Structurer le premier entretien

Structurer le premier entretien permet de faire connaître les « règles du jeu » d'un coaching. Appliquer le « Protocole du premier entretien de coaching du DÔJÔ » facilite la démarche. Constitué de quatre phases :

- Accueil et mise à l'aise ;
- Ouverture de l'entretien ;
- Informations complémentaires ;
- Établissement du contrat,

il souligne la mise en place des rôles du coach et du coaché, l'importance du démarrage et l'intérêt du silence au cours du premier entretien.

Un exemple du premier entretien illustre ces propos.

Les questions que se posent le coach lors du premier entretien

Le coach et le coaché ont chacun des objectifs lors du premier entretien. Le coach se doit de répondre à des questions qu'il se pose :

- Le coaching, est-il la meilleure réponse à fournir à la demande formulée ?
- Suis-je la bonne personne pour accompagner cette personne ?
- Ai-je les moyens/les capacités/les compétences pour répondre à cette demande/pour accompagner cette personne ?

- Ai-je envie de travailler avec cette personne/d'accompagner cette demande ?

et, en fonction des réponses apportées, j'accepte ou je refuse l'action de coaching.

Trouver la demande réelle du sujet ; le "sujet hésitant" ; et encore ? et encore ?

Le coach peut se trouver face à un sujet qui hésite de s'engager, de se poser, de s'accorder un temps pour se rencontrer lui-même. Quelques questions complémentaires, itératives, encouragent le sujet à prendre position : en encore ? et quoi d'autre ? et quoi d'autre encore ?

Conclusion sur le premier entretien

Le premier entretien sert de fondement à la relation, et crée les fondations sur lesquelles va se construire toute l'action de coaching. De ce fait, le coach se sert du protocole du premier entretien depuis des attitudes de confiance, de respect et d'acceptation inconditionnelle, toujours présentes dans une action de coaching.

Chapitre 12 : Application des modèles et questionnement

Situer le coaché sur les cartes du modèle « D » à l'aide du modèle « R » pour l'accompagner dans la construction de son projet de vie

L'efficacité de la méthode de coaching présentée dans cet ouvrage, repose sur des compétences essentielles dont le coach doit faire preuve. Celles-ci sont, bien entendu, aussi bien d'ordre disciplinaire que relationnel. Le coach doit être en mesure de situer le coaché sur les sept cartes du modèle du Renouveau de la vie adulte et de stimuler les ressources dont le coaché a besoin pour construire son projet de vie et franchir les étapes jusqu'à sa réalisation.

Les « Questions que se pose le coach » pour chacune des cartes du modèle « D » lui facilitent la tâche.

Conclusion en forme de suggestions pratiques

Neuf suggestions pratiques terminent ce chapitre en guise de conclusion. Elles indiquent ce qu'il est sage d'éviter, et quoi faire à la place.

Chapitre 13 : Clore une action de coaching ; une fin qui marque un début

Une action de coaching se réalise dans le temps, c'est une relation qui a un début, un déroulement et, nécessairement, une fin. Et, dans la mesure où la relation de coaching s'inscrit dans la durée, sa fin représente une étape essentielle dans l'aide qu'apporte le coach au coaché.

Une séparation et un début

À la fin d'une action de coaching, le coaché a formulé et mis en œuvre son projet de vie. Dans la vaste majorité des cas, les buts poursuivis par chacun des protagonistes sont atteints et, sur ce constat, la relation prend fin. Le coach et le coaché reconnaissent tous deux que le temps de cette relation unique a été bon, qu'il est écoulé, et que le futur qui se propose recèle beaucoup d'énergie et de joie de vivre.

Les scénarios les plus fréquents ; fin et transformation de la relation

Différents scénarios marquant la fin d'une action de coaching sont possibles. Souvent la fin de cette relation arrive de façon graduelle, progressive, naturelle, presque imperceptible ; parfois, lorsque l'action de coaching prend fin, la relation évolue et se transforme en un autre type relation : amicale, confraternelle, ou bien, le premier contrat de coaching étant réalisé, le coaching se poursuit selon un autre mode, avec un nouveau contrat : un coaching de maintenance, par exemple. Il arrive aussi que le coach ou le coaché coupe court au coaching, souvent parce que l'un ou l'autre s'aperçoit que la relation n'a pas été établie, ou que l'un ou l'autre n'a pas su accepter, valider et valoriser le rôle qui était le sien.

Quoi qu'il arrive, en tant que coach, il est essentiel de savoir clore la relation, d'accepter et d'apprécier le chemin parcouru ensemble et de savourer cette fin qui n'est qu'un début.

QUATRIÈME PARTIE – UN MÉTIER QUI DEMANDE RÉFLEXION ET VIGILANCE

Chapitre 14 : Coaching et développement personnel et professionnel

Les frontières avec la psychothérapie

Le désir, le ressenti et l'expression des émotions ne sont pas réservés au domaine de la psychothérapie, ils font partie du patrimoine de tout être humain. Si l'on renie ce qui est fondamental à l'être humain, on nie ce qu'il y a de plus humain en soi. Or, le coaching est une relation vivante, impliquante et profondément humaine.

Relation de coaching et expression des émotions

L'expression d'une émotion n'emprunte pas le chemin de la pensée ; elle passe par le corps. Bien qu'il importe que le coach soit en mesure d'accepter et d'accueillir les émotions du coaché, force est de constater que, par rapport à l'expression émotionnelle de certains coachés, le coach se trouve désarçonné, démuni, mal à l'aise. Une séance de supervision, un moment de partage avec ses pairs, une réflexion menée au sein d'un groupe d'échange de pratiques peuvent l'aider à retrouver ses marques face à la situation.

L'exercice du métier de coach : une pratique exigeante

Pratiquer le coaching requiert de la part du coach deux types de compétences : une connaissance approfondie et une aisance totale dans le maniement des cartes du modèle « D » et des qualités personnelles liées à son propre développement, qui, elles, se réfèrent au modèle « R ».

Exercer le coaching exige estime de soi et confiance dans ses propres capacités de participer à l'expérience de changement du coaché, sans être tenté de le rendre conforme à un quelconque modèle prédéterminé, et réclame la confiance dans les ressources du coaché, dans ses capacités à trouver ses propres repères et à s'autonomiser.

Choisir l'exercice de cette profession implique de la trouver utile, digne d'efforts et de perfectionnement. Ce choix nécessite également

d'accéder à une certaine conception de l'homme en tant qu'être autonome capable de se réaliser et de s'assumer.

Coaching ou psychothérapie : un faux débat

Dans le coaching, comme dans la psychothérapie, il s'agit d'un accompagnement, mais les moyens utilisés dans chaque démarche diffèrent considérablement.

La pratique de la psychothérapie, comme celle du coaching, nécessite deux modèles : l'un disciplinaire, l'autre relationnel. Si un modèle relationnel humaniste peut servir dans les deux modes d'accompagnement, aucun modèle disciplinaire ne saurait faire preuve d'une telle polyvalence.

En effet, la psychothérapie poursuit un but de réparation. Tournée vers le passé, elle vise à rendre le présent vivable. Le coaching, en revanche, orientée vers l'avenir, vise la préparation, l'élaboration, la réalisation d'un projet de vie.

Conclusion : Peindre son rêve

Comme le changement est permanent, le coaching est évolutif, ainsi que notre modèle de coaching qui continue à évoluer avec le temps.

Sept cartes pour l'autonomie

Les cartes du modèle « D » permettent aux coachés de mieux se situer sur le territoire de la vie adulte et de se positionner dans leurs propres vies. Le coaching permet au coaché de restaurer une image positive de lui-même en l'invitant à faire une synthèse de ce qu'il est, ce qu'il sait, de ce qu'il sait faire, de ce qu'il veut faire et de la manière dont il envisage son avenir.

La construction d'une représentation partagée

Grâce aux échanges au fil des séances, favorisés par le coach, chacun des protagonistes prend conscience qu'il apporte une contribution à la relation qui se tisse et au travail qui se réalise.

Construire son projet, c'est peindre son rêve

Le rêve est le reflet d'un désir. Et rêver, tout simplement, représente la première étape dans la conception, l'élaboration, la construction, la réalisation d'un projet de vie.

Remerciements

NOUS TENONS à remercier en premier les personnes que nous avons accompagnées dans une démarche de coaching, les responsables qui nous ont fait confiance. Nous remercions également l'équipe de coachs du Dôjô, ainsi que les stagiaires qui ont suivi notre formation au coaching. Toutes ces personnes ont enrichi notre pratique et notre réflexion et nous ont encouragé, directement et indirectement, dans la rédaction de cet ouvrage.

Nous remercions amicalement Sophie Soria, coach, journaliste et poétesse, pour ses conseils avisés dans la relecture et la rédaction de la première édition de ce livre.

Nous remercions Claude Riquier, coach, pour son aide irremplaçable dans le remaniement et la relecture de la deuxième édition de cet ouvrage.

Un grand merci est dû également à Corinne Grivelet, notre assistante de longue date, pour sa patience, sa persévérance et son humeur égale face à toutes épreuves. Sa capacité à déchiffrer les griffonnages pour en créer des phrases lisibles et sa créativité pour transformer les gribouillis en dessins représentent une aide précieuse, irremplaçable.

Merci, également à Claire, Sylvie et Jean-Pierre (qui se reconnaîtront) pour avoir offert, grâce à leur accueil chaleureux, nourricier et amical, un soutien indispensable aux deux auteurs.

Bibliographie

- ARDOINO J., *Propos actuel sur l'éducation*, Paris, Gauthier-Villiers, 1971.
- BEAUVOIS J.-L., *Traité de la servitude libérale*, Paris, Dunod, 1994 (nouveau tirage).
- GRINDER J. et BANDLER R., *Le Recadrage – Transformer la perception de la réalité avec la PNL*, Paris, InterÉditions, 1999.
- HIGY-LANG C. et GELLMAN C., *Le Coaching*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- HÉVIN B. et TURNER J., *Pratique du Coaching – Comment construire et mener la relation*, Paris, InterÉditions, 2006.
- HUDSON F. et BASS J., *The Adult Years*, édition révisée, Josey Bass, 1999.
- HUDSON F. et MC LEAN P., *Life Launch*, The Hudson Institut Press, 1995.
- ROGERS C., *Un manifeste personnaliste*, Paris, Dunod, 1979.
- SARTON A., *La Traversée des émotions – Une voie à découvrir vers la connaissance et l'expression de soi*, Paris, InterÉditions, 2000.
- TURNER J. et HÉVIN B., *Construire sa vie adulte – Comment devenir son propre coach*, Paris, InterÉditions, 2000, 2^e édition, 2005.
- TURNER J. et HÉVIN B., *Les Cahiers du Bien-être – Comment construire sa vie adulte*, Paris, InterÉditions, 2005.
- TURNER J. et HÉVIN B., *Le nouveau Dico-PNL – Comprendre les mots et les concepts de la PNL*, Paris, InterÉditions, 2006.

Vous pouvez joindre Bernard Hévin et Jane Turner à l'adresse suivante :

Le Dôjô

Centre de développement personnel et professionnel

43, rue Daubenton, 75005 Paris

Tél. : 01 43 36 51 32

Site web : www.ledojo.fr

Site dédié au coaching : www.coaching-dojo.com

050082 - (I) - (1,5) - OSB 100° - DES - NGT

Achevé d'imprimer sur les presses de
SNEL Grafics sa
Z.I. des Hauts-Sarts - Zone 3
Rue Fond des Fourches 21 - B-4041 Vottem (Herstal)
Tél +32(0)4 344 65 60 - Fax +32(0)4 286 99 61
février 2007 — 41238

Dépôt légal : mars 2007

Dépôt légal de la 1^{re} édition : août 2002

Imprimé en Belgique

Bernard Hévin
Jane Turner

Manuel de Coaching

Champ d'action et pratique

La 2^e édition de ce manuel bien connu, qui formalise une pratique de la relation d'aide au changement mise au point par les auteurs au cours de leurs nombreuses formations de coachs, offre **une version réactualisée** de leur modèle, reflet des derniers changements démographiques pour l'accompagnement aux différents âges de la vie, et **enrichie**, à chaque chapitre, d'un résumé des points-clés.

L'ouvrage définit précisément où, quand et comment intervient un coach. Il précise les objectifs d'une relation de coaching, décrit la méthode sur laquelle les auteurs s'appuient et les compétences nécessaires aux coachs. Une fois son cadre d'action posé, **il indique comment conduire une relation de coaching dans la pratique** et en détaille les différents aspects : le questionnement, les attitudes et techniques d'écoute du coach, les diverses phases de son rôle envers le coaché, la manière de débiter et clore la relation...

Utile aux coachs établis comme à ceux souhaitant le devenir, ce manuel met en possession d'un modèle confirmé par une longue pratique. Il intéressera également les prescripteurs (DRH, professionnels de l'outplacement, du bilan de compétences ou du conseil en ressources humaines, etc.) ainsi que les demandeurs de coaching (dirigeants et cadres), soucieux de découvrir comment inscrire cette démarche à fort potentiel dans une gestion efficace du changement.



6640940
ISBN 978-2-10-050082-6

www.dunod.com
www.intereditions.com



2^e édition

BERNARD HÉVIN



Psychosociologue, psychothérapeute, il intervient dans les organisations en tant que conseil et formateur dans le domaine du développement des relations humaines et accompagne des individus, des groupes, des équipes et des organisations en tant que coach. Il est responsable pédagogique de la formation au coaching du DÔJÔ.

JANE TURNER



Psychologue clinicienne, psychothérapeute, elle intervient dans les organisations en tant que conseil et formatrice dans le domaine des relations humaines. Coach, elle accompagne aussi bien les personnes que les équipes dans leurs évolutions et processus de changement.

Tous deux sont membres titulaires de la Société Française de Coaching (SF Coach) et de l'ICF (International Coach Federation). Ils ont créé à Paris, en 1990, le DÔJÔ, centre de développement personnel et professionnel.