

FRANÇOIS DELIVRÉ

Le métier de COACH

3^e édition

Spécificités

Rôles

Compétences



© Groupe Eyrolles, 2002, 2004, 2013

ISBN : 978-2-212-55690-2

EYROLLES

SOMMAIRE

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

Partie 1 - Théorie des pratiques

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

Partie 2 - Les fondamentaux

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

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

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

Partie 3 - Pratique de théories

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

Partie 4 - La personne du coach

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

Sommaire

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

1.

ADRESSE AUX LECTEURS

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

CHERS CLIENTS, MADAME, MADEMOISELLE, MONSIEUR

Il était une autre fois un homme (ou une femme) qui envisageait de suivre un coaching¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

Il y a plusieurs types de coaching, et de multiples définitions qui donnent lieu à des débats passionnés au sein de la profession naissante. La distinction la plus fréquente consiste à restreindre le coaching à l'accompagnement d'une personne dans son contexte professionnel ou à l'étendre au contraire à l'ensemble de la vie personnelle, relationnelle, etc. Dans le cas du coaching en milieu professionnel, une distinction secondaire consiste à considérer le coaching comme l'accompagnement d'un salarié quel que soit son niveau hiérarchique ou à se restreindre à celui des managers et dirigeants. Ce livre parlera abondamment de ces diverses perceptions du coaching¹.

Voir le chapitre 2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Combien de temps dure un coaching ?

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

Vous et votre coach devez aborder cette question au début de l'intervention pour ne pas avoir de mauvaise surprise par la suite et un coach professionnel peut vous indiquer ce qu'il est réaliste de faire dans le laps de temps imparti. Certains coachs demandent une première étape de deux ou trois séances avant de s'engager dans la durée. L'essentiel reste que les choses soient claires au départ et que les limites de la durée du coaching soient convenues.

■ Quelle est la durée des séances ?

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

■ Quelle est la fréquence des entretiens ?

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

■ Où a lieu le coaching ?

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

■ Comment se déroule un coaching ?

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

■ Combien coûte le coaching ?

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

Pourquoi se faire coacher ?

La grande mode du coaching

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Avoir recours au coaching : préjugés, méfiance et illusions

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

■ Deux préjugés

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

I Quatre méfiances

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

La notion de contrat triangulaire est explicitée au chapitre 9.

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

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

■ Trois illusions

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

Comment choisir votre coach ?

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

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

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

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

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

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

Ce livre a justement pour objet de mieux définir quelles sont les compétences d'un coach professionnel. Pour ce qui vous concerne, vous pouvez poser quelques questions simples à quelqu'un que vous voulez consulter en tant que coach :

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

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

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

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

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

CHER(E)S CONFRÈRE(S)/ CONSŒUR(S)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce livre est le fruit d'une réflexion systématique sur le métier de coach tel qu'il le pratique, des formations qu'il a dispensées auprès de coachs débutants et de sa supervision de coachs professionnels. Il est aussi le fruit de nombreuses discussions avec ses collègues. Il est destiné à trois types de lecteurs :

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

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

Le métier de coach

SYNTHÈSE

1. Comprendre où se situe le PROBLÈME du client dans son contexte professionnel.
C'est le coup d'œil de l'expert.

2. Disposer des compétences pour CONDUIRE un coaching, pendant chaque séance et sur la durée.
C'est le savoir-faire de l'artisan.

3. S'impliquer en tant que PERSONNE.
C'est l'art déployé par le génie personnel du coach.

5.

LE MÉTIER DE COACH

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

À QUOI RECONNAÎT-ON UN « PRO » ?

Nanterre, le 13 février

Cher François,

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

François Souweine.

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

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

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

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

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

LES QUATRE VISAGES DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

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

① *L'identité interne*, c'est tout ce qui nous appartient en propre et fait que nous sommes un être unique. C'est tout ce qui nous différencie des autres gens. C'est la conscience de notre propre personne. Dans sa composante professionnelle, c'est ce qui nous permet de dire avec naturel que nous exerçons tel métier, ou que nous voulons l'exercer. C'est l'adolescent qui déclare : « Je serai médecin » ou Camille Claudel qui disait à ses parents dans l'étrange maison de Villeneuve-sur-Fère que j'ai visitée la semaine dernière : « Je serai sculpteur. » Au fil du temps, l'identité interne se recouvre de chair et constitue un bagage que la personne emportera partout avec elle, même si elle change de métier.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BONHEUR PROFESSIONNEL ET PROBLÈMES D'IDENTITÉ

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

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

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

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

QUESTIONS POUR DEVENIR COACHS

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

Identité interne

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

Compétences

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

Statut

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

Reconnaissance

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

À bientôt, vieux frère

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

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

Recommandation aux prescripteurs

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

Question aux coachs confirmés

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