

1

Des questeurs en quête de coach

*Tu cherches à passer par la porte,
or il n'y a pas de porte.
Mais tu ne le sais que quand tu as passé la porte.
Lao-Tseu, Tao-tö king.*

1.1 Le code du coach

1.1.1 Première règle

À force de ne pas connaître les réponses aux questions qui lui sont posées, il devient évident que le mieux, pour un coach, est de se taire et d'écouter son interlocuteur qui le paie à prix d'or, ce qui donne toute sa valeur au silence qu'il s'impose : c'est l'écoute active.

1.1.2 Deuxième règle

Après l'écoute active, la seconde source de l'expertise du coach vient du fait que toutes les solutions qu'il prodigue lui sont renvoyées comme autant d'impossibilités par celui qui le sollicite avec plus de quérulence qu'un questeur de l'Assemblée nationale.

Eh oui, le langage du coach est souvent impénétrable afin de camoufler, derrière un vocabulaire abscons et des réflexions biscornues, des évidences. Le dictionnaire devient dès lors un outil de travail fondamental pour préciser la pensée, trouver les bonnes formulations, enrichir le vocabulaire et donc, à terme, améliorer la communication interpersonnelle de celui qui bénéficie d'un coach.

Ainsi, nous proposons le terme « questeur » pour désigner celui (le client) qui entreprend le voyage initiatique que lui propose le coach qu'il a choisi afin d'obtenir avec toute la persévérance requise (la quérulence) les réponses aux questions qu'il se pose vis-à-vis de lui-même. Ces réponses, attendues avec autant d'impatience que de déni, concernent la maîtrise de ses réactions comportementales, l'attitude à adopter face à une situation difficile, la compréhension des mécanismes complexes qui régissent les relations humaines au sein d'un organisme de travail, l'élaboration d'une approche innovante et adaptée à un problème humain complexe, l'amélioration de ses compétences techniques et relationnelles.

L'organisme de travail qui accueille une telle expertise, il faut bien le préciser, n'est pour nous, à aucun moment, ni un terrain de sport, ni un lieu thérapeutique, ni une salle de cours pour que nous prétendions y propulser un coach dans la pleine lumière de son ignorance. Des situations aussi uniques qu'iniques que le client propose à sa réflexion sagace, le coach ne sait rien. Il ignore tout du problème dont il va aider à démêler l'écheveau, il n'a aucune idée de la solution qu'il est censé apporter. En outre, son expérience antérieure ne lui sert à rien sauf à garder sa sérénité jusqu'à la révélation finale énoncée de la bouche même de son client.

Le coach, tour à tour tuteur, mentor, entraîneur, précepteur, moniteur, conseiller, consultant, accompagnateur, animateur, médiateur, référent, doula ou gourou, est toujours explorateur des mystères de la personnalité de son client : il apprend tout de ce dernier. En fonction des attentes, des besoins et des contraintes (les ABC de toute investigation sur autrui) qu'il décèle derrière la série de masques, de faux-semblants, de rebuffades et de réticences que lui oppose son questeur, il aide alors celui-ci.

À l'issue de cette longue quête, il propose des apports sporadiques sur tel ou tel domaine de son expertise ainsi que des éclairages inédits, afin de construire avec son client une nouvelle approche du problème posé. C'est au client de prendre des décisions qu'il sait inéluctables malgré son refus d'engager le plan d'action correspondant, en toute autonomie et responsabilité.

C'est effectivement dans l'organisation et la planification de ce plan d'action que la réelle utilité du coach apparaît, un peu à l'image – paradoxale en apparence – d'un échafaudage qui se révèle indispensable lors de l'édification d'un bâtiment puis totalement inutile par la suite. Tout l'art du coach consiste à manier les paradoxes révélés par son client pour que la voie à prendre résulte, comme une évidence inouïe, des impossibilités qui s'en dégagent et des auto-limitations que le client parvient à surpasser. Cette approche est souvent déroutante pour ce dernier, qui est ainsi conduit dans un labyrinthe dont les issues se referment à chaque fois qu'il s'en approche, jusqu'à ce qu'il consente à s'engager à tâtons dans la voie qui lui convient et qui, parfois, le fait accéder à la solution qu'il recherche.

Vient alors le temps de la sagesse et de l'écoute active, le temps de l'imprégnation et du silence, du questionnement et de l'empathie, de la patience et de la compréhension. Or cette dernière n'intervient qu'en dernier ; elle est la phase terminale d'un processus qui projette le coach dans un gouffre insondable de perplexité, dans un abîme d'ignorance, dans un maelström de confusion, dans un labyrinthe où aucun fil d'Ariane ne semble vouloir se dessiner, au fond d'un long tunnel où nulle lueur ne luit, dans une nuit qui s'alanguit.

De longues minutes, des heures, parfois des jours passent ainsi avant que la réponse surgisse finalement dans l'esprit du client, à travers le dialogue qui s'établit avec le coach et les fils qui se dénouent dans cet écheveau. Beaucoup de ces fils débouchent sur le néant jusqu'à ce que l'un d'eux conduise à une vague intention, une interrogation en forme de prémisse à une solution qui germe dans l'esprit du client, impatient d'avoir une réponse toute faite. Mais en règle générale, cette réponse, paradoxalement, le contentera d'autant moins qu'elle ne peut s'appliquer à sa situation unique, complexe, originale et souvent vécue comme frappée du sceau de l'iniquité.

1.1.3 Troisième règle

Il est impératif que le coach ne propose rien tant que son client n'a pas fini de tourner en rond autour de son nœud gordien ni sollicité explicitement une approche de solution, sous peine de se voir vertement rabroué par une volée de verges : « Mais vous n'y pensez pas ! », « C'est impossible ! », ou encore « Ça ne marchera pas ! », forment le tir de barrage qui anéantira l'imprudent coach...

Une fois que l'idée d'un germe de solution se fraie un chemin dans le cerveau du client et que celui-ci consent à l'exprimer, le coach peut alors enrichir cette

idée en déployant toute son intelligence soudain retrouvée dans un éclair de lucidité. Avec l'assentiment de son client, il pourra ensuite égrener l'oracle en forme d'enluminure. Cette explication métaphorique lui servira de viatique jusqu'à la prochaine séance, voire de plan d'action déterminant pour justifier ses honoraires exorbitants – entre deux et huit cents euros de l'heure.

1.2 Un peu d'histoire

Près de vingt-cinq siècles avant ces saynètes de coaching gagnant, Socrate allait et venait sur la grand-place d'Athènes baignée par le soleil et balayée par les vents qui descendaient en tourbillonnant de la colline du tout nouveau Parthénon. Ses disciples posaient inlassablement leurs questions, dans l'espoir d'obtenir une réponse certaine de la part du Maître. Mais celui-ci se contentait de répondre par des acquiescements languissants et des interrogations, tel un perroquet savant. Cette écoute active n'avait d'autre objectif que de pousser le disciple, dont le cerveau tempêtait sous une pluie de questions de plus en plus pressantes, chauffées à blanc par le sable brûlant de l'agora, à poursuivre sa pensée.

Socrate résistait à la pression insistante de son élève qui voulait obtenir des réponses certaines censées lui servir de conserves culturelles pour l'éternité. Quand le soleil déclinait enfin sur le sillon qu'il avait inlassablement tracé, tenant enlacé tel ou tel jeune éphèbe qui buvait ses moindres paroles, comme seuls savaient le faire les vrais hommes de la Cité, il se décidait à oser une reformulation qui montrait sa compréhension du problème posé, ou du moins qui traduisait ce que son disciple avait en tête.

Même Méléto, le jour du procès du Maître alors accusé d'avoir perverti les jeunes gens de la Cité, non par des mœurs parfaitement normales à l'époque, mais par ses idées, n'obtint d'autre réponse plus consistante. Bien que sa tête soit mise en jeu, Socrate ne se résolut pas à apporter une seule réponse pour se justifier, se défendre et réfuter les accusations de celui qui était déterminé à causer sa perte. Malgré un redoublement des acquiescements, effets miroir et renvois des interrogations – seules armes à sa disposition –, le Maître ne parvint pas à provoquer une prise de conscience chez Méléto. La maïeutique, cet art d'accoucher les esprits les plus réfractaires, montra ses limites dans ces conditions d'exigence extrême : Socrate fut condamné.

Ce fut la première défaite du coaching. Nous pouvons en conclure qu'il faut donc prolonger l'écoute par d'autres moyens et, s'il faut bien admettre que celle-ci constitue la première marche à gravir, elle n'est pas suffisante pour accéder à la requête du commanditaire. Le coach doit par conséquent apporter des réponses circonstanciées une fois qu'il est certain d'être le seul à les posséder, c'est-à-dire après avoir fait réfléchir son client et avoir retourné sa problématique dans tous les sens.

1.3 La diversité des requêtes du client

Les demandes des commanditaires sont multiples. Éliminons le raton laveur qui n'a guère sa place dans cet inventaire issu d'une carrière au long cours, pour envisager la diversité des cas de figure soumis par ces clients impatientes à la sagacité du coach que nous avons été, soit explicitement soit *de facto*, à l'occasion d'une intervention de conseil ou de formation. En voici quelques exemples :

- le dirigeant qui, isolé dans sa fonction, a tout bonnement besoin de parler à quelqu'un qui l'écoute afin de prolonger son raisonnement et de justifier ainsi ses décisions (intarissable sur le sujet, il peut s'épancher pendant des heures alors que tout le personnel est parti) ;
- cet autre qui, en mal de culture générale, souhaite seulement placer un aphorisme étincelant dans un discours qui l'est beaucoup moins ;
- l'apprenti créateur de société qui ne sait pas comment faire et cherche un cours de rattrapage accéléré pour combler ses lacunes en gestion, marketing et *benchmarking* ;
- la directrice d'un établissement de santé qui a trois mois pour se faire accepter de son personnel avant d'être mutée d'office dans un placard par son organisme de tutelle ;
- cette autre femme cadre dont les cheveux en brosse déplaisaient souverainement à son Président, qui préféra la licencier plutôt que lui avouer qu'il ne supportait pas ses airs hommages (à 55 ans, ce n'est pas facile de retrouver du travail, alors que ce détail de coiffure, une fois révélé et accepté, aurait pu tout changer) ;
- le directeur des ressources humaines qui souhaiterait mieux gérer ses relations avec les partenaires sociaux, ou prévenir une grève qui couve ;

- le directeur d'un centre informatique qui pressent que son comité de direction lui échappe, et veut y remédier avant qu'il ne soit trop tard ;
- le directeur de société qui s'ennuie dans sa fonction, et veut accéder à la tribune politique grâce à un enseignement cousu main lui permettant de parler en public en utilisant le vocabulaire adéquat pour faire des promesses qui n'engagent que ceux qui les croient ;
- cet autre qui, avec la croissance de sa société et les multiples franchises qu'il doit inaugurer à coups de grands discours, veut pouvoir accéder au plus vite à un meilleur niveau de culture générale que celui fourni par son certificat d'études primaires, d'autant qu'il voudrait se faire élire conseiller municipal d'une grande ville ;
- le cadre qui voudrait bien de nouvelles responsabilités mais ne sait pas comment en parler à son patron ;
- cet autre qui se demande comment faire accepter une mesure impopulaire ou une information délicate ;
- le client qui veut des cours individuels accélérés pour améliorer telle ou telle compétence, de la bureautique à la finance ;
- celui qui veut comprendre pourquoi son comportement passe mal au sein de son équipe, auprès de sa hiérarchie ou de ses collègues et amis, et qui est souvent beaucoup moins désireux d'écouter l'avis du coach et encore moins volontaire pour changer quoi que ce soit ;
- celui qui envisage de profonds changements dont il veut être le modèle vivant et la locomotive auprès de tous les membres de l'entreprise qu'il dirige, en incitant son comité de direction à suivre son exemple afin d'affronter une fusion, par exemple, ou un nouveau leadership.

Le coaching répond à toutes ces demandes, et à bien d'autres encore, car il débouche toujours sur de grands bouleversements via des plans d'action, des méthodes, des techniques, de nouvelles compétences et de nouveaux comportements. Cette dernière mutation est évidemment la plus difficile à obtenir, même si nous sommes profondément convaincu qu'elle représente la première mission du coaching gagnant : accompagner des hommes et des femmes déterminés à opérer des changements qui touchent à leur savoir-être et retentissent fortement au plus intime d'eux-mêmes.

Le coaché doit savoir qu'il ne sortira pas tout à fait indemne ni tout à fait le même d'une séance de coaching. Comment en sortir gagnant sachant qu'il s'agit, pour chacun des deux protagonistes impliqués dans cette joute, d'une

aventure éprouvante ? À quoi peut s'attendre quelqu'un qui s'engage dans un coaching ? Dans quel domaine peut-il tenter l'aventure ? Quelles compétences demander à un coach ? Quelles sont les attitudes favorables au coaching gagnant ? Existe-t-il des méthodes, des outils, des recettes pour réussir une telle entreprise ?

Telles sont quelques-unes des questions auxquelles cet ouvrage veut répondre à travers l'expérience de l'auteur et à partir des situations vécues pendant ces vingt-cinq dernières années auprès d'une multitude de commanditaires et de confrères.

1.4 Votre attitude vis-à-vis du coaching

À l'issue de la lecture de ce premier chapitre, et en fonction de ce que vous avez compris des situations de coaching et de leurs implications, pensez-vous que vous êtes prêt à vous faire coacher ? Le tableau 1.1 va vous aider à le découvrir. Répondez à chaque question en cochant la case A, B, C ou D selon votre choix (une seule réponse par question).

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ?

Questions		A	B	C	D
1	Quel souvenir gardez-vous des cours particuliers que vous avez déjà eus ? a) Détestable b) Sans grand intérêt c) Plutôt bon d) Excellent				
2	Acceptez-vous facilement les conseils d'autrui ? a) Je les rejette b) Je les conteste c) J'y souscris d) Je les mets en pratique				
3	Pensez-vous que quelqu'un qui ne connaît rien à votre métier puisse vous apporter une aide quelconque en cas de problème ? a) Absolument pas b) Peu pensable c) Il faut voir d) Sûrement				

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ? (suite)

Questions		A	B	C	D
4	Prenez-vous plaisir à analyser un problème en discutant avec quelqu'un qui n'est pas de votre avis ? a) Je m'y refuse b) Difficilement c) Je le fais d) Cela me passionne				
5	Avez-vous déjà pris le temps de réfléchir sur l'origine de vos échecs passés ? a) Jamais b) Ça n'a aucun intérêt c) C'est cruel mais intéressant d) C'est toujours profitable quoique éprouvant				
6	Acceptez-vous facilement d'être remis en cause ? a) Inutile, je suis le meilleur b) Je sais régler mes affaires tout seul c) Cela m'est arrivé sans l'aide de quiconque d) C'est impératif pour progresser				
7	Envisagez-vous sérieusement de parler en toute franchise pendant une journée entière à quelqu'un qui se contente d'acquiescer et de prendre des notes ? a) Sûrement pas b) Ce n'est pas mon style c) À voir, mais je doute d) Oui, pour une fois que quelqu'un m'écoute totalement sans rien dire				
8	Êtes-vous prêt à changer vos habitudes pour traiter un problème ou prendre une décision ? a) Pas du tout b) Peut-être c) J'aimerais bien d) C'est une nécessité vitale				

Tableau 1.1 Autodiagnostic n° 1 : Êtes-vous prêt à vous faire coacher ? (fin)

Questions		A	B	C	D
9	<p>Êtes-vous prêt à expérimenter de nouvelles façons de faire ?</p> <p>a) Je sais très bien ce que je fais b) Tout va bien pour l'instant c) Oui, sur quelques points de détail d) J'ai besoin de tout revoir avec méthode pour valider ou rejeter</p>				
10	<p>Êtes-vous convaincu que vous pouvez changer votre comportement si nécessaire ?</p> <p>a) Absolument pas : les autres doivent changer b) Je suis comme je suis c) Je suis prêt à essayer d) Je suis décidé à m'y engager</p>				
Sous-totaux					
TOTAL sur 50					

Cotation :

0 pour A ; 1 pour B ; 3 pour C ; 5 pour D.

Total maximum : 50 points.

- Plus de 45 Bravo ! Vous êtes résolu à vous faire coacher. Vous pouvez entreprendre la recherche du coach le mieux adapté à votre objectif de perfectionnement.
- De 35 à 44 Vous êtes encore bien tiède et risquez de rejeter l'enseignement qui vous sera donné.
- De 25 à 34 Tant que votre activité fonctionne, inutile de vous forcer à changer.
- Moins de 24 Ah, les autres, quelle plaie !

2

Les compétences du coach

*On ne s'aperçoit presque pas qu'un homme ne dit mot
quand il écoute attentivement,
du moins s'imagine-t-on toujours qu'il va parler,
et bien écouter c'est presque répondre.*
Marivaux.

Une séance de coaching s'apparente à un entretien entre deux personnes : l'une a un problème qu'elle expose à l'autre qui l'écoute. Le coach, au regard de l'objectif de résultat auquel il doit parvenir, doit donc, en plus d'assumer sa fonction, asseoir sa démarche sur un ensemble de compétences qu'il doit acquérir et développer. En outre, la plupart du temps, ce sont ces mêmes compétences relationnelles qu'il devra transférer au coaché. Elles seront nécessaires à ce dernier s'il veut effectivement, face à un problème apparemment insoluble qui le préoccupe, aboutir à une solution que sa fonction, sa situation, son rôle ou sa mission l'oblige impérativement à mettre en œuvre, et, parfois, comme pour Archimède, dans des délais extrêmement courts.

Notons donc l'importance de ces domaines dans la conduite du coaching avant de les détailler : anticipation mentale, communication interpersonnelle, créativité, écoute active, intelligence affective, leadership, relation de soutien, etc.

2.1 La carte des compétences du coach

Cette carte personnelle des compétences requises par toute personne qui veut mener à bien un coaching gagnant doit être établie pour permettre l'évaluation du coach. Ce diagnostic conduit à faire le point, en référence à la hiérarchie des réponses proposée pour chaque question du tableau 1.1 du chapitre précédent, sur les domaines de compétences qui favorisent l'établissement d'une relation privilégiée avec une personne confrontée à un problème auquel elle cherche à apporter une solution. Cette évaluation des compétences est nécessaire avant de s'engager dans une telle aventure. Elle devra être poursuivie tout au long des entretiens que le coach conduira, et devra aussi incorporer ses compétences d'excellence proprement techniques : anglais, surf, marketing...

Le coach a besoin de posséder cet ensemble de compétences, au niveau et au degré requis pour chaque domaine, pour être en mesure de comprendre et de pleinement appréhender son client, et ainsi l'aider à réfléchir sur son problème, puis l'accompagner dans sa quête de solution avec des apports cognitifs proprement techniques. Il est donc nécessaire de rajouter un troisième volet aux compétences du coach : une culture générale étendue, outre une connaissance de soi approfondie, et une compétence pédagogique développée.

Les éléments proprement personnels de cette carte des compétences prennent en compte une vingtaine de domaines d'ordre relationnel. Ceux-ci vont intervenir comme des catalyseurs de la relation entre le coach et le coaché. En outre, le champ de compétences proprement techniques, issues de la fonction du coach, peut être démultiplié en domaines spécifiques faisant l'objet de l'apprentissage et pour lesquels le coach est choisi en tant que spécialiste : accueil, anglais, bureautique, mécanique des fluides, résistance des matériaux, comptabilité, finances, soins infirmiers ou bien encore relations humaines.

Chaque domaine est hiérarchisé en dix procédures de difficulté croissante, de la plus basique à celle qui nécessite une réelle expertise. Cette hiérarchisation souscrit aussi à des paliers successifs d'apprentissage servant à la fois de repères d'évaluation et de progression pour situer la personne dans tous les domaines pris en compte. Le niveau de compétence requis du coach est le plus souvent fixé aux deux tiers de chaque échelle (6 ou 7), ce qui suppose que les paliers inférieurs (de 1 à 5) sont parfaitement maîtrisés. Afin d'affiner encore l'évaluation, la maîtrise de chaque palier est segmentée en quatre niveaux : 1, hésitant et erroné ; 2, encore difficile et sujet à erreur ; 3, facilement réalisé ; 4, parfaitement automatisé et intégré dans la pratique. Par exemple, le niveau acquis et le degré maîtrisé se cotent 7,3 ; l'écart par rapport au niveau requis 7 est « ok ».

Le tableau 2.1 présente un récapitulatif des compétences attendues de la part d'un coach.

Tableau 2.1 La carte des compétences personnelles du coach

	1 Domaines de compétences	2 Niveau requis sur 10	3 Niveau acquis Degré maîtrisé	4 Écart ressources et déficits	5 Amélioration engagée	6 Remarques
1	Affirmation de soi ou Assertiveness	7+				
2	Anticipation mentale ou Brainpiercing	7+				
3	Communication interpersonnelle	7+				
4	Communication positive	7+				
5	Créativité	5+				
6	Culture générale	6+				
7	Écoute active	7+				
8	Efficacité personnelle	6+				
9	Évaluation des compétences	6+				
10	Expression écrite	6+				
11	Expression orale	6+				
12	Gestion du temps	5+				
13	Intelligence affective	7+				
14	Leadership	5+				

Tableau 2.1 La carte des compétences personnelles du coach (fin)

	1 Domaines de compétences	2 Niveau requis sur 10	3 Niveau acquis Degré maîtrisé	4 Écart ressources et déficits	5 Amélioration engagée	6 Remarques
15	Méthodologie	7+				
16	Organisme (connaissance de l')	5+				
17	Pédagogie des adultes	7+				
18	Qualité totale (démarche de)	6+				
19	Relation de soutien	7+				
20	Veille technologique ou Benchmarking	6+				

Légende du tableau

La colonne n° 1 indique les divers domaines de compétences que doit maîtriser le recruteur.

La seconde indique le niveau requis : dans la plupart des domaines, il s'agit du niveau 6 ou 7, correspondant à la maîtrise des situations courantes. Cependant, le coach gardera à l'esprit que ce sont des situations difficiles, délicates et complexes qui l'attendent ; par conséquent, les niveaux supérieurs devront être rapidement atteints.

L'indication N+ indique précisément que le niveau minimum requis se situe à N et qu'il convient de se perfectionner pour atteindre avec le temps et l'expérience le niveau supérieur, voire celui de spécialiste, attendu des coachs professionnels.

Par exemple, les indications 5+, 6+ et 7+ signifient que le coach peut intervenir, selon la situation de coaching à laquelle il est confronté, avec un niveau 5, 6 ou 7, mais qu'il devra progresser pour atteindre rapidement un niveau supérieur qui lui permettra de se sentir plus à l'aise face aux situations difficiles qui émergent lors d'un entretien de coaching (coaché muet, réticent, hâbleur, etc.). Il devra alors se faire violence pour s'entraîner sur tel ou tel point qui le nécessite en s'appliquant à lui-même les principes du coaching ou en faisant appel à un coach plus expérimenté qui le fera progresser dans les domaines du savoir-être concernés.

Le coach ayant pris conscience qu'il ne sait pas devra profiter de chaque situation le mettant en présence de collègues pour procéder à des régulations aussi bienvenues qu'indispensables. Lectures diversifiées voire ésotériques, intense veille technologique sur tous les sujets scientifiques, psychologiques ou sociaux, et investigations culturelles (musique, théâtre, opéra, cinéma) lui permettront de renforcer encore son expertise afin de pouvoir aborder tous les domaines et surtout d'étayer sa réflexion. Il pourra ainsi se constituer une banque documentaire qui l'aidera à illustrer son propos dans les situations de coaching, comme les pensées d'auteurs célèbres servent de viatiques à l'action des élites qui nous gouvernent.

Le coach pourra ensuite établir son autodiagnostic (et celui de ses clients) en indiquant dans la colonne 3 le niveau atteint, identifier les écarts constatés dans la colonne 4, prévoir un perfectionnement dans la colonne 5 et noter ses remarques dans la 6.

Si, après évaluation, le palier atteint est inférieur au niveau 6 ou 7 selon les cas, cela indique une faible maîtrise du domaine de compétence concerné, des erreurs fréquentes voire des échecs répétés qui pénalisent sérieusement la conduite d'une situation de coaching.

2.2 Les compétences utiles à la réussite d'un coaching gagnant

Les domaines de compétences utiles pour conduire et réussir un coaching gagnant concernent le savoir acquis sur soi, ainsi que les pratiques relationnelles qui favorisent l'édification de la personnalité en toute autonomie et responsabilité afin d'entrer en contact avec l'autre, d'établir un lien de confiance avec lui et de transformer une rencontre délicate en une relation de coopération débouchant sur un plan d'action qui engage le coaché.

Les domaines recensés, qui servent de fondements procéduraux aux entretiens conduits par un coach, peuvent faire l'objet d'un perfectionnement continu et d'un approfondissement en toute occasion, grâce à la hiérarchisation (du plus facile au plus complexe) des paliers d'apprentissage qui les composent.

Nous présentons chacun de ces domaines propices à la réussite d'un exercice de coaching dans une perspective évolutive ; cela permet à chaque apprenti, comme à un coach plus expérimenté, de se situer sur un palier de progression donné pour chaque domaine de compétence évalué. Il pourra alors entreprendre le perfectionnement nécessaire pour atteindre le palier supérieur jusqu'à ce qu'il parvienne à une véritable maîtrise de chaque domaine, et qu'il puisse ainsi aborder chaque entretien, même le plus difficile, avec sérénité, et transmettre cette confiance à autrui.

Il pourra également évaluer le coaché avec ces mêmes outils et le faire progresser en lui fixant des objectifs précisément définis dans les propositions structurant chacun des paliers du domaine considéré. Ce perfectionnement passe par l'élaboration d'exercices adaptés et la programmation d'un entraînement spécifique pour certaines actions qui méritent d'être répétées, comme c'est le cas dans les entraînements sportifs de haut niveau. C'est particulièrement utile et nécessaire pour la maîtrise du stress, du trac, de la respiration, des émotions ou de la visualisation, qui est à la base d'une compétence majeure en matière de coaching, aussi bien pour le coach que pour son client. Le coach pourra enrichir chacun des domaines et les détailler par d'autres propositions qui lui paraissent correspondre aux nécessités du perfectionnement entrepris.

Chaque domaine propose une dizaine de paliers de réalisation dans un processus spécifique d'apprentissage, chacun étant défini par une proposition. Le lecteur pourra compléter chacune de ces propositions puis les affiner afin de mieux se situer par rapport aux domaines de compétences qui lui sont nécessaires pour réussir les missions de coaching dont il a la charge. L'introspection, la recherche historique sur soi, ainsi que la confrontation à autrui et la mise en situation permettent d'analyser la prestation réalisée en toute occasion et d'en tirer les plans d'action et les exercices d'entraînement qui s'imposent. Mieux encore, grâce à l'élaboration du passeport formation voulu par la nouvelle loi sur la formation⁷ tout au long de la vie, le lecteur pourra mesurer chacune des compétences acquises au fil du temps, et celles-ci serviront à faciliter sa prestation. Il pourra aussi mesurer les écarts qui le séparent de son objectif d'excellence et mettre en œuvre les actions et les exercices d'entraînement intensif qui lui permettront de mieux faire lors de chaque relation coach-coaché qui suivra.

Dans chacun des domaines présentés, et pour chaque procédure, le lecteur peut évaluer son niveau et l'effort à entreprendre pour se perfectionner en tenant compte du barème suivant :

- A = 0 : inconnu ;
- B = 1 : connu mais non utilisé ;
- C = 3 : connu et parfois pratiqué ;
- D = 5 : constamment pratiqué et perfectionné.

7. Labruffe Alain, *L'Entretien professionnel – Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle*, AFNOR, 2005.

Pour chaque domaine, le score global est calculé sur 50, le maximum de points possible. En fonction de ses résultats, le lecteur peut programmer le perfectionnement nécessaire pour parvenir à un meilleur niveau de compétence en déterminant l'objectif à atteindre ; il lui suffit pour cela de détailler la formulation proposée pour chacun des items. À cette occasion, les propositions peuvent être complétées et affinées pour correspondre aux exigences requises par chaque personne. De même, lors d'un entretien entre un manager et un collaborateur, les analyses pourront être établies en concertation et les objectifs d'amélioration précisés d'un commun accord dans un plan d'action.

2.2.1 Affirmation de soi ou *Assertiveness*

Ce domaine concerne l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques qui favorisent la connaissance de soi et notamment les points forts des caractéristiques personnelles⁸. Il permet de se situer par rapport à autrui, de présenter et de défendre son point de vue en toute circonstance dans le respect de celui d'autrui afin d'être reconnu comme quelqu'un de bon conseil.

Cette affirmation de soi conduit à développer la confiance en soi indispensable pour faire face au désarroi d'un coaché tout prêt à éprouver la stabilité d'un coach. Elle constitue en outre une compétence qui soutient le processus de communication, puisqu'elle permet au coach d'exposer des arguments et de défendre son point de vue, tout en prenant en compte celui de l'autre grâce à la réutilisation du vocabulaire de ce dernier et notamment de ses mots clés.

L'acquisition et le développement de cette compétence se caractérisent par un certain nombre d'exercices d'entraînement et de procédures dont les principales sont présentées dans le tableau 2.2, des plus simples aux plus complexes.

2.2.2 Anticipation mentale ou *Brainpiercing*

L'anticipation mentale est constituée par l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prévenir, de réduire et d'éliminer tout ressenti négatif lié à l'anxiété, au trac, au stress et, de façon générale, à des situations difficiles ou anxiogènes, en opérant des « incrustations mentales »

8. Lire à ce sujet l'ouvrage d'Antonio Damasio, *Le Sentiment même de soi*, (Odile Jacob, 2002), et celui de Frédéric Fanget, *Affirmez-vous !*, (Odile Jacob, 2002), qui, comme son nom l'indique, propose des techniques pour nous aider à nous affirmer.

positives⁹ par le biais de procédures d'autosuggestion, d'anticipation et de visualisation.

Tableau 2.2 Affirmation de soi ou Assertiveness

	Procédures d'affirmation de soi ou assertiveness	Évaluation
1	Vous vous connaissez et vous êtes fixé des objectifs réalistes dans la vie	
2	Vous avez conçu un projet vital (professionnel ou personnel)	
3	Vous connaissez les principales caractéristiques de votre personnalité (points forts et points faibles)	
4	Vous vous décidez facilement au quotidien	
5	Vous prenez aisément la parole en public (exposé, réunion, entretien) et savez exposer calmement vos idées et défendre vos arguments	
6	Vous êtes déterminé dans vos projets, grâce à un plan d'action mûrement réfléchi, ou lorsque vous avez une requête à soumettre à quelqu'un	
7	Vous analysez les arguments contraires de votre interlocuteur et les utilisez pour le faire réfléchir à votre point de vue	
8	Vous entretenez des relations constructives avec votre entourage professionnel	
9	Vous êtes écouté et respecté dans une réunion ou dans un entretien délicat	
10	Vous vous sentez parfaitement à votre place dans la société et reconnu comme un référent dans votre domaine	
	Votre score sur 50 = Niveau maximum atteint =	

Cet ensemble de procédures contribue à la communication interpersonnelle. En effet, il permet au coach de préparer les relations difficiles en prévoyant leur déroulement aussi bien sur le plan de la stratégie et de la maîtrise affective

9. Émile Coué, dans ses *Œuvres complètes* (Astra, 1976) parlait, lui, d'« autosuggestion » et d'« imagination » des situations à venir. Nous avons peur parce que nous imaginons que nous allons avoir peur : il faut donc s'imaginer « rassuré » pour l'être dans la situation à venir. Pour sa part, Christian Target propose des techniques regroupées dans un ouvrage intitulé *Manuel de préparation mentale* (Chiron, 2003).

que sur le plan du vocabulaire à utiliser ou du comportement à adopter, qui sont ainsi, en quelque sorte, programmés à l'avance.

Cette compétence intervient très fortement dans la préparation du coach pour l'aider à envisager les divers scénarios de la situation, maîtriser son affectivité contrariée, programmer un état d'esprit favorable à la relation – ouvert et optimiste –, et prévoir les différentes possibilités du déroulement de la séance afin de se positionner sur une trajectoire qui en garantit la réussite (tableau 2.3).

Tableau 2.3 Anticipation mentale ou *Brainpiercing*

	Procédures d'anticipation mentale ou <i>brainpiercing</i>	Évaluation
1	Vous connaissez et pratiquez l'autostimulation positive (maxime, haïku, poème, prière, représentation d'une situation plaisante, détente, souvenir agréable, récompense, etc.)	
2	Vous savez programmer et mettre en pratique des impératifs d'action simple : <i>aie, sois, pense, fais !</i>	
3	Vous savez incruster et conserver des images mentales positives ou agréables pour surmonter une situation délicate	
4	Vous procédez régulièrement à des incrustations de mots, à des caresses verbales – adressées à vous-même et à autrui –, et prodiguez des encouragements fréquents à votre entourage	
5	Vous parvenez à réaliser une programmation positive sur une journée entière sans fatigue excessive	
6	Vous visualisez et contrôlez mentalement des situations relationnelles difficiles à venir	
7	Vous transformez facilement des idées négatives en pensées et formulations positives	
8	Vous visualisez des scénarios futurs dynamiques	
9	Vous réalisez des incrustations d'objectifs vitaux et des plans d'action à long terme	
10	Vous parvenez à réduire – voire à annihiler – des souffrances psychiques et des douleurs corporelles	
	Votre score sur 50 = Niveau maximum atteint =	