

SYLVIANE CANNIO • VIVIANE LAUNER

LE MÉTIER DE COACH

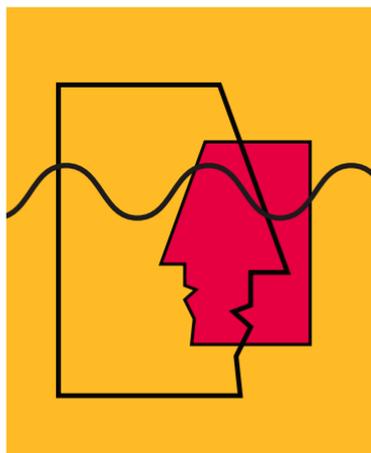
Sous la direction de François Delivré

CAS DE COACHING commentés

Cas

Fondamentaux

Outils



3^e édition
revue et
enrichie

● Éditions
EYROLLES

DANS LES COULISSES D'UN COACHING

COMMENT SE DÉROULE UN COACHING DANS LA PRATIQUE ? COMMENT DÉVELOPPER SON SAVOIR-FAIRE DE COACH ET ACQUÉRIR LA MAÎTRISE DES DIVERS OUTILS ET TECHNIQUES ?

Pédagogique et totalement inédit dans son approche, cet ouvrage est construit autour de 14 cas référents portant sur des problématiques fréquemment rencontrées lors d'un coaching (difficultés relationnelles, conflits, gestion des émotions, démotivation, prise de responsabilité, gestion de la diversité...). **Cette nouvelle édition aborde les évolutions du marché et s'est enrichie de cas de coaching d'équipe et d'équi-coaching.**

Pour mieux appréhender les compétences à acquérir, chaque cas est construit en deux temps :

- un extrait des moments forts de la séance entre le coach et le coaché qui fait ressortir le cadre de la demande, les problématiques rencontrées, les objectifs définis et les bonnes questions à poser,
- un commentaire qui détaille les compétences du coach, les outils et techniques utilisés ainsi que les règles éthiques et la déontologie.

Qui mieux que Sylviane et Viviane pouvait écrire un tel ouvrage ? Aucun livre ne révèle comme celui-ci ce qu'est réellement le coaching. J'ai beaucoup appris en voyant, écoutant et lisant les cas exposés. J'espère qu'il en sera de même pour vous.
John Withmore



Maîtres-coachs certifiées par l'International Coach Federation (ICF), **Sylviane Cannio** et **Viviane Launer** ont toutes deux été présidentes dans leurs pays respectifs (la Belgique et l'Espagne) d'un chapitre de l'ICF, et Sylviane a fait partie du Global Board avant de devenir Vice-Présidente de l'ICF Monde en 2010. Elles ont organisé des conférences internationales regroupant des coachs et des professionnels d'entreprises originaires de plusieurs dizaines de pays. Elles sont largement reconnues par leurs pairs qu'elles supervisent en individuel ou en groupe. Toutes deux coachent depuis plus de vingt ans en entreprise et font figure de pionnières de ce métier. Alors que Viviane se focalise davantage dans la zone hispanique et francophone, Sylviane donne des conférences et enseigne dans différentes écoles de coaching et de mentoring aux quatre coins du monde, notamment en Chine et en Russie.

Pour contacter les auteures :

Sylviane Cannio : sylviane@canniocoaching.org – www.canniocoaching.org
Viviane Launer : vlauner@coaching-spain.com – www.coaching-spain.com

www.editions-eyrolles.com

Cas de coaching commentés

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

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

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN : 978-2-212-57426-5

Sylviane Cannio

Viviane Launer

Cas de coaching commentés

Sous la direction de
François Delivré

Troisième édition revue et enrichie

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Avant-propos	13
Introduction	15
Qu'entend-on par « cas de coaching commentés » ?	15
À qui ce livre est-il destiné ?	16
Quels sont ses objectifs ?	16
Quelle est la méthode ?	17
Comment lire ce livre ?	18
Quelques mots de théorie	19
Pourquoi le coaching aujourd'hui ?	19
Qu'est-ce que le coaching ?	20
Un métier à part entière	21
Le coaching est un processus	26
Pour qu'un coaching réussisse... ..	36
Nouvelles tendances du marché du coaching	43
Depuis 2008, le coaching a beaucoup changé	43
Des exigences nouvelles	45
Le coaching à toutes les sauces	48
Introduction d'une culture de coaching dans les organisations	48
Nouvelles technologies et coaching en ligne	49
De la technologie au besoin d'interaction sociale	51
Cas n° 1	
L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso	53
Situation de départ	53
Objectifs à atteindre – situation désirée	54
Travail de coaching	54
<i>Séance 1</i>	54
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	57
<i>Séances 3 à 10, sur six mois</i>	59

Commentaire	59
<i>Établir ses frontières</i>	59
<i>Les métaphores</i>	62
<i>Le recadrage</i>	64
<i>Les positions de vie</i>	67
Cas n° 2	
L'objectif d'Henri : mieux gérer ses émotions	71
Situation de départ	71
Objectifs à atteindre – situation désirée	72
Travail de coaching	72
<i>Séance 1</i>	72
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	75
Commentaire	76
<i>L'index de la conscience (ou index de computation)</i>	76
<i>L'équivalence concrète d'une valeur</i>	77
<i>Le méta-modèle linguistique</i>	79
<i>La spirale positive</i>	83
<i>Les émotions</i>	85
Cas n° 3	
L'objectif de Jean-Paul : être à l'aise en rendez-vous	89
Situation de départ	89
Objectifs à atteindre – situation désirée	90
Travail de coaching	90
<i>Séance 1</i>	90
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	92
Commentaire	94
<i>Les niveaux logiques</i>	94
<i>Les niveaux d'apprentissage en cinq étapes – Bateson</i>	97
<i>Les étapes de l'apprentissage – Kolb</i>	99
Cas n° 4	
L'objectif d'Arnaud : retrouver sa motivation	103
Situation de départ	103
Objectifs à atteindre – situation désirée	104
Travail de coaching	104
<i>Séance 1</i>	104
<i>Séance 2</i>	106

Commentaire	109
<i>Le triangle dramatique</i>	109
<i>Les styles de leadership</i>	112
<i>Les changements de type 1 et 2</i>	114
<i>La roue de Hudson</i>	116
<i>L'évaluation à 360 °</i>	121
<i>La motivation</i>	122
 Cas n° 5	
L'objectif de Sandrine : faire face au rachat de son entreprise	127
Situation de départ	127
Objectifs à atteindre – situation désirée	128
Travail de coaching	129
<i>Séance 1</i>	129
<i>Séance 2</i>	133
<i>Séance 3 : avec Josh</i>	135
<i>Séances 4 à 10, sur cinq mois</i>	137
Commentaire	138
<i>Le rire du pendu</i>	138
<i>La double contrainte</i>	139
<i>L'intention positive</i>	140
<i>La résistance au changement et le processus de deuil</i>	141
<i>Les Evolution Loops</i>	143
 Cas n° 6	
L'objectif de Fatima : ne plus craindre son patron	157
Situation de départ	157
Objectifs à atteindre – situation désirée	158
Travail de coaching	158
Commentaire	162
<i>Les États du Moi</i>	162
<i>Les transactions</i>	165
<i>L'ancrage</i>	168
 Cas n° 7	
L'objectif de Carine : apprendre à dire non	171
Situation de départ	171
Objectifs à atteindre – situation désirée	172

Travail de coaching	172
<i>Séance 1</i>	172
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i>	173
Commentaire	176
<i>L'assertivité : ni hérisson ni paillason</i>	176
<i>Le contrat – au sens de l'analyse transactionnelle</i>	178
<i>Les drivers</i>	179
<i>Les stratagèmes</i>	181
 Cas n° 8	
L'objectif de Yoko : mieux communiquer	185
Situation de départ	185
Objectifs à atteindre – situation désirée	186
Travail de coaching	186
<i>Séance 1 : le 5 janvier</i>	186
<i>Séance 2 : le 9 janvier</i>	189
<i>Séances 3 et 4 : les 23 janvier et 21 février</i>	191
<i>Premier courriel de Xavier, le N + 1 : le 8 mars</i>	191
<i>Second courriel de Xavier, le N + 1 : le 12 mars</i>	192
<i>Séance intermédiaire à quatre suivie d'une séance de coaching : le 16 mars</i>	193
<i>Les semaines suivantes</i>	199
Commentaire	200
<i>Les signes de reconnaissance</i>	200
<i>Le tableau des orientations culturelles</i>	200
<i>Les méconnaissances</i>	204
<i>Les indicateurs de réussite</i>	210
<i>La gestion des modes mentaux</i>	215
 Cas n° 9	
L'objectif de Cécilia : établir ses priorités	219
Situation de départ	219
Objectifs à atteindre – situation désirée	220
Travail de coaching	220
Commentaire	223
<i>Les scénarios</i>	223
<i>Les conditions de bonne formulation d'un objectif</i>	225

Cas n° 10

L'objectif de François : trouver un nouveau job	229
Situation de départ	229
Objectif à atteindre – situation désirée	230
Travail de coaching	230
<i>Séance 1</i>	230
<i>Séance 2 : quinze jours plus tard</i>	231
<i>Séances 3 et 4 : toujours à quinze jours d'intervalle</i>	232
<i>Séance 5 : trois semaines plus tard</i>	232
<i>Séance 6 : une semaine plus tard</i>	233
<i>Séance 7 : trois jours plus tard</i>	235
Commentaire	235
<i>La calibration</i>	235
<i>La demande cachée</i>	238
<i>Les sentiments rackets</i>	242
<i>Les croyances</i>	243
<i>La confusion des niveaux logiques</i>	247

Cas n° 11

L'objectif de Teresa : oser se montrer sur Internet (équi-coaching)	249
Situation de départ	249
Objectifs à atteindre – situation désirée	250
Travail de coaching	250
<i>Séance 1</i>	250
<i>Séance 2 : une semaine plus tard</i>	256
Commentaire	262
<i>Peur de l'exposition (se sentir jugé, observé, critiqué)</i> = <i>EGO</i>	262
<i>Dualité : rigidité et créativité</i>	263
<i>Ancrage au passé</i>	264
<i>Travailler avec l'intuition pure</i>	265

Cas n° 12

Coaching d'équipe : mieux travailler ensemble	267
Situation de départ	267
Objectifs à atteindre – situation désirée	268
Travail de coaching	268
<i>Première réunion</i>	268
<i>Deuxième réunion</i>	268

<i>Formation de trois jours</i>	269
<i>Troisième réunion</i>	269
<i>Réunions suivantes</i>	269
Commentaire	270
<i>Les fonctions déléguées</i>	270
<i>Les étapes de développement d'une équipe</i>	272
<i>La culture d'entreprise</i>	274
<i>Le Process Communication Management</i>	276
Cas n° 13	
Coaching d'équipe : recentrer l'activité	283
Situation de départ	283
Objectifs à atteindre – situation désirée	284
Travail de coaching	284
<i>Première réunion de deux heures</i>	284
<i>Réunion en équipe : trois jours dans un cadre arboré, loin de l'entreprise</i>	284
<i>Réunions mensuelles</i>	286
Commentaire	287
<i>L'approche systémique</i>	287
<i>Le modèle SWOT</i>	288
<i>L'analyse de la concurrence/modèle CAR</i>	290
<i>Les constellations familiales et d'organisation</i>	291
<i>La théorie organisationnelle de Berne (TOB)</i>	293
Cas n° 14	
Coaching d'équipe : renforcer la cohésion (équi-coaching)	303
Situation de départ	303
Objectifs à atteindre – situation désirée	304
Travail de coaching	304
<i>Première activité : observation de la harde</i>	305
<i>Deuxième activité : donner et recevoir</i>	306
<i>Troisième activité : les directeurs</i>	307
<i>Quatrième activité : la forêt</i>	308
<i>Cinquième activité : les objectifs</i>	308
<i>Sixième activité : la connexion</i>	309

Commentaire	310
<i>Leadership : le parallélisme entre harde et équipe</i>	311
<i>Les différences de perception de l'énergie</i>	313
<i>Une équipe finalement plutôt performante</i>	314
Conclusion	317
Tableau synoptique des cas	321
Bibliographie	327
Index	331

Avant-propos

En guise d'avant-propos, nous vous proposons quelques définitions du coaching.

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

John Whitmore, *Le Guide du coaching*

« Le coaching professionnel est un partenariat qui permet aux clients de produire des résultats satisfaisants dans leur vie professionnelle, dans leur entreprise ou organisation. À travers le processus de coaching, les clients approfondissent leurs connaissances, améliorent leurs performances et valorisent leur vie professionnelle. »

International Coach Federation

« Le coaching est à la fois une aide et une coconstruction offerte à une personne (ou une équipe) à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette coconstruction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) qui lui permettent de trouver et de construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme, recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global. »

Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*

« Coaching is the art of facilitating the unleashing of people's potential to reach meaningful, important objectives¹. »

Philippe Rosinski, *Coaching Across Cultures*

« Le coaching est une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle. »

François Delivré, *Le Métier de coach*

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

Société française de coaching

« Le coaching part du principe que le client a la solution en lui ou a la possibilité de mettre les moyens en œuvre pour la trouver. C'est le paradigme de départ de cette belle profession. Tout le reste est danse où le client choisit la musique et le type de danse et le coach s'amuse à s'accorder à sa façon de percevoir mais surtout à le challenger, à le titiller de façon à ce que le client prenne confiance en lui et en ses infinies ressources et potentiels. »

Sylviane Cannio

« Le coaching est un processus qui vise le développement du potentiel des personnes et des équipes pour atteindre des objectifs cohérents et des changements en profondeur. Le coach est celui qui nous aide à rencontrer le chemin, à éliminer les obstacles et à trouver la meilleure partie de nos capacités. »

Viviane Launer, *Coaching, Un Camino Hacia Nuestros Éxitos*

1. Traduction : « Le coaching est l'art de faciliter le déploiement des talents des personnes. Ainsi, elles peuvent atteindre des objectifs importants et qui ont du sens. »

Introduction

Ces dernières années, on voit de nombreux ouvrages traiter du coaching, le plus souvent de façon théorique. Rares sont ceux qui montrent, dans la pratique, ce qu'est un parcours de coaching, son contenu, et encore moins les outils utilisés par le coach.

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration entre Bruxelles et Barcelone, entre deux visions complémentaires du coaching, entre deux expériences qui totalisent plus de 15 000 heures de pratique.

Il est né d'une demande du monde de l'entreprise, des particuliers et des professionnels pour des cas. Sachant cela, nous avons souhaité aller plus loin en proposant des cas issus de notre pratique, et surtout en les débriefant, en voulant faire délibérément entrer le lecteur dans les coulisses. D'autres coachs ont également commenté des cas. Nous avons voulu innover en indiquant les théories sur lesquelles se fonde la stratégie du coach.

Qu'entend-on par « cas de coaching commentés » ?

Cet ouvrage comprend quatorze cas de coaching de clients qui se posent des questions à propos de leur vie professionnelle : difficultés relationnelles au bureau, gestion des émotions, nouvelle culture dans le cadre d'une reprise d'entreprise, remotivation au travail, etc. Onze cas portent sur des problématiques individuelles, et trois sont des coachings d'équipe.

Il s'agit d'extraits de séances de coaching – nous avons sélectionné les meilleurs moments de la séance et repris les dialogues *in extenso*. D'autres passages de la conversation (ou les autres séances) sont résumés pour permettre au lecteur de se faire une idée plus globale.

Les dialogues sont compactés pour faciliter la lecture – en temps normal, c'est surtout le client qui parle lors d'une séance de coaching, le coach intervenant 20 % du temps.

Les cas sont précédés d'une partie introductive au coaching et au processus.

À qui ce livre est-il destiné ?

Aux responsables et membres des départements des ressources humaines, aux dirigeants d'entreprise, aux cadres, aux travailleurs intéressés par les problématiques d'entreprise, aux consultants, aux formateurs, aux coachs et à ceux qui souhaitent le devenir, et à toute personne susceptible d'être accompagnée et qui souhaite entrer dans les coulisses d'un bon coaching.

Quels sont ses objectifs ?

Cas de coaching commentés souhaite démontrer comment les compétences¹ du coach telles que définies par l'International Coach Federation (ICF) et par l'European Mentoring & Coaching Council (EMCC) sont mises en pratique dans les coachings d'entreprise.

1. Jusqu'à fin 2019, l'ICF proposait onze compétences. Celles-ci ont été ramenées à huit car plusieurs d'entre elles ont été regroupées et une nouvelle (Avoir la Coach Attitude en toutes circonstances) a été ajoutée. De son côté, l'EMCC présente des compétences qui portent aussi bien sur le coaching que sur le mentoring.

Il tend à prouver que le coaching est un métier à part entière, qui ne s'improvise pas, qui se fonde sur un apprentissage du processus de coaching, de diverses techniques et outils. En effet, plus qu'une simple boîte à outils, le coaching est un processus qui s'inscrit dans la durée. De plus, il répond à des règles d'éthique et de déontologie qui balisent l'intervention du coach.

Nous avons voulu transmettre l'expérience que nous avons accumulée, et dans des cultures différentes : francophone, anglophone et hispanophone. En soi, ce livre est multiculturel, se voulant être un pont entre les différentes perceptions que nous avons de la vie au travail. Viviane et Sylviane coachent des clients et des entreprises provenant des cinq continents.

Ce livre contient une sélection de cas. Pourquoi ceux-là ? Parce que les questions soulevées par les clients sont courantes en entreprise et que le lecteur pourra facilement s'y reconnaître, voire s'y identifier.

Les cas ont été délibérément maquillés. Ni les noms ni les secteurs ne sont ceux d'origine, et cela pour une raison simple : le coach est tenu à une règle stricte de confidentialité. Pour pouvoir partager notre expérience, nous avons donc maintenu la problématique, mais nous l'avons transposée dans une région et un secteur d'activité différents, tout en maintenant, le plus souvent possible, le pays d'intervention.

Quelle est la méthode ?

Pour chaque cas, nous avons choisi deux à cinq thèmes de commentaire qui sont développés en fin de cas. Les thèmes secondaires sont traités dans d'autres cas. Vous trouverez les descriptifs des commentaires primaires et secondaires dans le tableau synoptique en fin d'ouvrage.

En français, certains cas utilisent le tutoiement, d'autres le vouvoiement. Tout dépend de la relation qui s'est établie entre le coach et son client.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'extraits de séances de coaching. Sachant que la proportion de parole entre le client et le coach est généralement de 80-20, la partie « coach » sera ici plus importante que dans la réalité. Nous avons reconstitué des dialogues pour placer le lecteur en coulisses, en faisant un lien clair avec les préceptes théoriques repris dans le commentaire.

Comment lire ce livre ?

La première partie porte sur la théorie du coaching, de façon très résumée : le contrat (contexte, demande officielle), le pacte avec le coaché (demande cachée), le processus, la position du coach, le chemin du client vers son autonomie.

Ensuite viennent les quatorze cas, structurés de façon uniforme :

- contexte de la demande ;
- objectifs du coaching et indicateurs de réussite ;
- travail de coaching ;
- commentaire (nous entrons dans les coulisses).

Le lecteur entre déjà dans les coulisses en parcourant le cas, puisque celui-ci est ponctué de termes qui annoncent les éléments repris dans le commentaire.

Quelques mots de théorie

Pourquoi le coaching aujourd'hui ?

À Montréal, le 3 novembre 2004, Steve Mitten, alors président de l'International Coach Federation, s'adressait en ces termes au parterre de 1 800 coachs participant au congrès annuel de la fédération : « *Il n'est plus très loin le temps où chacun aura son coach. Il y aura autant de coachs que de médecins ou d'avocats. On les comptera par centaines de milliers dans le monde.* »

En 2020, année de ses 25 ans, l'ICF accueille quelque 1 000 nouveaux membres par mois et est présente dans 143 pays. Elle compte près de 36 000 membres, dont 29 889 coachs certifiés répartis dans 123 pays. De son côté, l'European Mentoring & Coaching Council (EMCC) est devenu mondial en 2019 en ouvrant notamment la région Asie-Pacifique¹.

Aujourd'hui, la demande constante pour des performances meilleures, la turbulence de l'environnement, le stress, l'exigence croissante du travail ont permis au coaching de s'installer

1. Ces deux fédérations sont les principales. Elles possèdent chacune leur code de déontologie, une définition très précise des compétences des coachs, dont une définition conjointe déposée auprès de l'Observatoire des professions du Comité économique et social européen et qui fait office de jurisprudence. Toutes deux sont également réputées pour leur processus de certification et d'accréditation.

durablement dans notre société. Nous avons besoin de nous retrouver et de nous épanouir au sein d'un environnement en changement permanent et pour lequel nous n'avons pas été préparés. Nous ne sommes pas malades, nous avons simplement besoin de quelqu'un qui pourra nous aider à gérer l'incertitude et le changement qui n'arrêtent pas de s'accélérer.

Feu John Whitmore, premier auteur à écrire un ouvrage de référence sur le coaching, justifiait ainsi l'émergence de ce nouveau métier : « *Le monde professionnel a colonisé trop d'espace dans la vie de trop de gens et ils en ont payé un prix personnel trop élevé. Trop de cadres, trop de managers vivent pour leur travail au lieu de travailler pour vivre. Le stress, les mariages brisés, les enfants négligés et une mauvaise santé sont des symptômes bien plus répandus que ne sont prêts à l'admettre les cadres. Le coaching est un moyen de faire prendre conscience en douceur de ce déséquilibre, et d'aider celui qui est coaché à trouver un moyen d'avancer tout en favorisant le développement de sa vie professionnelle dans le respect de sa vie personnelle*¹. »

Qu'est-ce que le coaching ?

Le mot « coach » provient du français, du mot « coche », ainsi défini par le Petit Robert : « *Grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs.* » En anglais, le mot *coach* a diverses résonances : le *stage coach* (« la diligence »), le *mail coach* (« le fourgon postal »), le *railway coach* (« le wagon »). Le conducteur de la diligence s'appelait le coche ou *coachman*. À la fin du XVIII^e siècle, en Angleterre, la conduite des charrettes tirées par des chevaux se transforme en conduite d'attelages. Ce sport, réservé à la haute société, s'appelle le *coaching*.

1. John Whitmore, *Le Guide du coaching au service de la performance*, 5^e édition (remaniée), Éditions Maxima, 2018.

Le coach, dans son acception moderne, reste un véhicule, une personne qui nous amène à parcourir le chemin de l'évolution à la recherche de notre autonomie, du déploiement de nos talents et de notre développement personnel.

Socrate avait mis ce principe en œuvre, lui qui répondait par une question à celles que ses élèves et disciples lui posaient. La version moderne du coaching nous vient du sport, et notamment de Timothy Gallwey, pédagogue de Harvard, qui a proposé une façon non traditionnelle d'apprendre le tennis, puis le ski et le golf. Son ouvrage *The Inner Game of Tennis*¹ explique le combat intérieur que se livre un joueur avec lui-même, « avec l'adversaire que l'on porte en soi ». Aux méthodes traditionnelles d'entraînement de type *ex cathedra*, il oppose une méthode plus douce, plus inductive par laquelle l'entraîneur amène son élève à lever ou à contrôler les obstacles internes qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance pour laisser se manifester le potentiel naturel du joueur sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur.

Le coaching moderne est principalement cela : laisser le potentiel de l'individu se dévoiler, croire en ses ressources, en sa puissance.

Un métier à part entière

Ce n'est pas parce qu'une personne démontre de bonnes qualités d'écoute et pose des questions puissantes qu'elle peut se prétendre coach. Même constat si elle a suivi des études de psychologie, de management ou des formations de type programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle, Gestalt ou autres.

1. W. Timothy Gallwey, *The Inner Game of Tennis*, Random House Inc, 1974 (en français : *Le jeu intérieur au tennis*).

Ou encore si elle est consultante ou formatrice en entreprise. Même si une personne dispose d'une très bonne base (comme la psychologie et le management) et d'outils performants, elle n'est pas encore formée au processus de coaching. En effet, celui-ci est tout aussi important que le contenu du coaching.

Le coaching est un métier à part entière. Avec ses règles, son éthique et ses formations spécifiques. Les formations sérieuses permettent d'acquérir les compétences de base – notamment les huit compétences déterminées par l'ICF¹. Il se démarque nettement des autres techniques : conseil, formation, mentoring, thérapie, etc. Voyons pourquoi.

Le coaching n'est pas une formation individuelle

La formation implique un transfert de connaissances d'un formateur, qui sait déjà, à un élève, qui ne sait pas encore. La méthode est déductive – *ex cathedra* – ou interactive. Le for-

-
1. Lors de sa création en 1995, l'ICF avait défini onze qualifications essentielles que doit avoir le coach. En octobre 2019, l'ICF a sorti une nouvelle version présentant huit compétences réparties en quatre sections. Leur maîtrise et leur niveau sont vérifiés lors du processus d'accréditation – précisons que la traduction française n'avait pas été entérinée au moment de la publication de la nouvelle version de cet ouvrage :

Établir les fondations :

Respecte les directives éthiques et les normes professionnelles.

Démontre un état d'esprit coaching.

Créer la relation en collaboration :

Établit et maintient l'accord de coaching.

Établit avec le client une relation basée sur la confiance et la sécurité.

Maintient une présence d'encadrement.

Communiquer efficacement :

Écoute avec beaucoup d'attention.

Évoque le niveau de conscience de son client.

Cultiver l'apprentissage et le développement :

Facilite la croissance du client.

mateur adopte une position haute et reste maître de la cadence, de la matière, de la méthode. Il prépare des notes de cours qu'il remet au participant.

Rien de tout cela en coaching, puisque c'est le coaché qui décide de la matière à traiter, qu'il n'y a pas de préparation préalable hormis la définition des objectifs et la signature du contrat. Pas de transfert de connaissances de façon déductive, mais bien une induction en encourageant le client à trouver les solutions qui conviennent à son environnement.

Le coaching n'est ni un conseil ni une recommandation

Dans le cas de la consultance, l'expert connaît le secteur d'activité dans lequel il a développé une expérience appréciée. Il étalonne les meilleures pratiques mises en œuvre par les autres acteurs du secteur (*benchmark*), analyse les évolutions et recommande des actions qu'il peut contribuer, ou non, à mettre en œuvre. Ici également, il occupe une position haute. Il sait, et le client l'écoute. Il transmet des recommandations, et le client décide de les appliquer – ou non.

Pas de conseil en coaching. Même si le coach a une intuition, il doit laisser le client faire son cheminement. Le client doit pouvoir s'impliquer dans sa propre solution. Il apprend à pêcher sans recevoir de poisson, et gagne ainsi en autonomie.

Le coaching n'est pas du mentoring

Le mentor, expérimenté, montre l'exemple, transmet un savoir et des compétences. Le terme provient de *L'Odyssée*, Mentor étant le précepteur et le plus fidèle ami d'Ulysse. Il accompagnera son fils sur le chemin vers l'état adulte jusqu'au moment où celui-ci acquerra la capacité de se prendre totalement en mains. Ici, il s'agit d'individus plus âgés et plus expérimentés qui

communiquent leur savoir-faire professionnel et leurs connaissances des affaires à des candidats plus jeunes, des apprentis. Il s'agit d'une alliance d'apprentissage où le sens peut d'ailleurs s'inverser puisque l'on assiste très souvent à un réel échange entre mentor et coaché, par exemple en matière de communication digitale où le jeune réalise alors ce qu'on appelle du « *reverse mentoring* » en transmettant son savoir à son aîné.

En coaching, on considère que le client est parfaitement responsable et en pleine possession de ses moyens. Il est mature et sait prendre sa destinée en mains. Le coach l'aide à se structurer et à se mettre en action tout en ayant la certitude que son client possède les ressources nécessaires – ou le moyen de les trouver – pour y parvenir.

Le coaching n'est pas une thérapie

Même si l'on se trouve aussi dans une relation d'accompagnement qui fait la part belle au questionnement, le coaching s'éloigne de la thérapie en ce sens qu'il ne s'adresse pas à des personnes en souffrance, ayant des problèmes qu'elles ne peuvent pas résoudre ou présentant des troubles pathologiques.

La thérapie remonte dans le passé pour trouver le déclencheur d'un pattern (comportement répétitif) et l'expliquer. Le coaching se concentre essentiellement sur le présent et le futur. Un coach peut aller chercher une information dans le passé mais il ne traite pas le problème ni la souffrance dans le passé et utilise simplement l'information pour permettre à son client d'élaborer des solutions qui lui servent au présent.

La thérapie prend en compte tous les aspects de la vie d'un individu, même les plus intimes, procède à une exploration en profondeur du passé et des relations familiales. En coaching,

on se concentre sur la vie professionnelle mais également personnelle, sans toutefois entrer dans des zones trop intimes.

La thérapie ne se fonde pas sur des objectifs à atteindre, même si l'état désiré du patient est clairement défini au début du travail de thérapie. Le coach, quant à lui, dispose d'un certain nombre d'heures, dûment mentionnées dans un contrat, pour aider le coaché à atteindre ses objectifs.

Une séance de thérapie dure généralement 30, 45 ou 60 minutes ; les séances sont rapprochées (souvent une fois par semaine) alors que celles de coaching sont plus longues, mais plus espacées.

L'énergie est différente également : le thérapeute assurera une présence tranquille, sereine, réfléchie et énigmatique, tandis que le coach emploiera plutôt son énergie pour créer une atmosphère. Même s'il explore parfois des zones émotionnelles plus profondes, il reste axé sur l'action et les résultats.

Le coaching n'est pas une supervision

La supervision s'accomplit avec un praticien plus expérimenté. Elle sert à confronter sa pratique et à assimiler de nouvelles méthodes. Elle analyse la relation entre le coach et toutes les parties prenantes d'une mission de coaching, de façon systémique, et met l'accent sur les possibles processus parallèles¹. C'est un procédé didactique destiné à acquérir une plus grande capacité personnelle pour exercer une profession de prestation de services, mais également expliquer certaines réactions émotionnelles ou énergétiques qui peuvent avoir une influence sur la prestation du coach.

1. Quand le coach se place à l'intérieur de l'histoire amenée par son client : il devient confus quand son client parle de confusion, ou importe le stress du client, par exemple.

Le coach est lui-même en formation continue et en supervision constante, mais il n'a pas mandat de réaliser la supervision de son client dans le cadre d'une relation de coaching. Seule exception : si le client est lui-même un coach qui se fait coacher sur sa pratique professionnelle. On parlera alors de supervision de coach, de « *mentor coaching* » en anglais, mais pas de simple coaching.

Le coaching est un processus

Le coaching est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui se fonde sur une demande explicite de la part du coaché. Pour qu'il ait toutes les chances de réussir, quatre conditions préalables doivent être remplies :

1. Le client doit vouloir évoluer et accepter de se remettre en question.
2. Le client doit être convaincu de l'efficacité du coaching – il doit croire dans les bienfaits de l'accompagnement.
3. Le client doit avoir une ou plusieurs demandes explicites, donc précises : question immédiate et ponctuelle à résoudre, demande de l'entreprise, compétence à acquérir, accompagnement au changement, amélioration des performances et du relationnel, etc.
4. La « chimie » doit fonctionner entre le client et le coach, il faut un « *fit* » (accord, bonne correspondance entre les parties). Le client doit se sentir en confiance avec son coach.

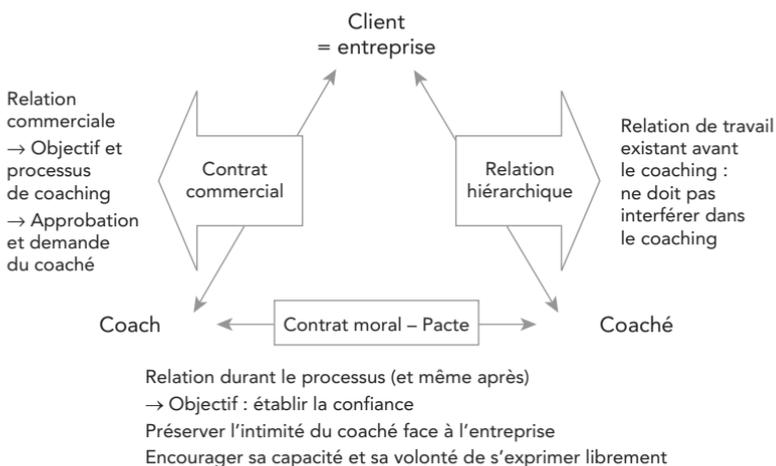
Le premier contact

Partant du principe que le contact commercial est déjà établi et que le coaché a choisi son coach sur la base d'éléments objectifs (le CV, les références, le respect de l'éthique, etc.) et

subjectifs (la « chimie » entre les personnes), nous nous trouvons devant deux cas de figure :

1. Soit il s'agit d'une demande émanant du coaché sans intermédiaire : la relation entre le coaché et le coach est directe, bipartite. Ici, la première rencontre permettra de définir les termes du contrat : contexte du coaching, objectifs à atteindre, nombre de séances, rythme des séances, lieu de la prestation de service, coût, conditions de paiement, etc. À savoir tous les éléments contractuels qui permettent de débiter la relation sur des bases saines et claires. Le coaching peut commencer.
2. Soit nous nous retrouvons dans une relation tripartite, en entreprise, où le coaché fait la demande lui-même ou est « poussé » vers le coaching à la suite d'une évaluation ou d'un *assessment*, ou sur prescription de son supérieur hiérarchique ou du responsable de la formation ou des RH.

La relation tripartite



Il s'agit alors d'une correction de cap (mieux fonctionner), d'une préparation à une fonction supérieure, d'un coup de pouce en cas de changements importants, ou autres.

Dans ce cas, le coach rencontrera séparément le coaché pour établir le premier contact et les objectifs. Il rencontrera également les prescripteurs : suivant les circonstances, il s'agira du supérieur hiérarchique et/ou du responsable RH avec lesquels il signera le contrat de coaching. Celui-ci reprendra les termes spécifiques : durée du coaching, rythme des séances, lieu de la prestation, contexte et objectifs poursuivis, méthode d'évaluation, prix, conditions de paiement, accord de confidentialité, etc. Enfin, une rencontre tous ensemble (réunion d'alignement) permettra de confirmer les objectifs et de signer la convention tripartite reprenant les objectifs du coaché, les obligations et droits des parties, les règles de fonctionnement et les règles d'éthique du coach. Ces trois étapes peuvent parfaitement s'accomplir en enfilade, sur une période de deux à trois heures.

Cette convention sera conclue sur la base de la demande officielle du coaché. Dans la plupart des cas, une demande cachée apparaît en cours de processus et fait alors l'objet d'un « pacte » entre le coach et le coaché. Nous traiterons plus en profondeur de la demande cachée dans le cas n° 10.

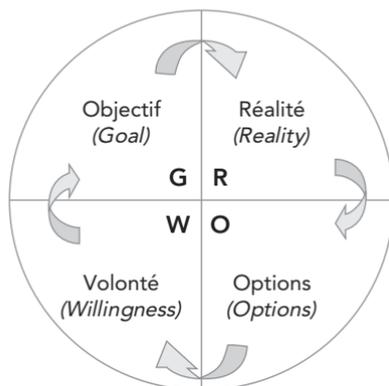
Les séances de coaching

D'expérience, nous savons qu'un coaching dure entre quelques minutes et quelques mois, voire un an ou deux, suivant qu'il traite une question ponctuelle ou non. Il est défini dans le temps en fonction d'une problématique donnée et des objectifs à atteindre. Une fois ceux-ci atteints, et à moins d'en émettre de nouveaux, le coaching n'a plus de raison d'être.

Les séances de coaching durent généralement entre une et trois heures, bien souvent une heure et demie à deux heures. Elles sont espacées d'une semaine à trois mois.

La structure d'une séance de coaching a été décrite sous l'appellation GROW par John Whitmore¹.

Le modèle de coaching GROW



Les quatre rubriques à traiter lors d'une séance de coaching, dans l'enchaînement des questions, sont :

- la définition d'un objectif (*goal*) pour la séance, à court et à long termes – ceux-ci sont assortis d'indicateurs de réussite ;
- l'examen approfondi et objectif de la réalité (*reality*), l'exploration de la situation présente ;
- la recherche des options possibles (*options*) ;

1. John Whitmore, *op. cit.*

- les actions à entreprendre, en définissant qui devra faire quoi, quand, et en évaluant le pourcentage de chance pour que cette tâche soit effectivement accomplie, donc la volonté de l'accomplir (*willingness*).

Puisque ce livre est le fruit d'une collaboration belgo-espagnole, nous avons souhaité trouver un modèle qui convienne à nos langues d'écriture. Et nous avons créé un sigle qui constitue un symbole fort : MOVIDA. Il s'agit de la période de renouveau qui a succédé à l'ère noire du franquisme, en Espagne : optimisme retrouvé, croyance dans une vie meilleure, action, énergie, créativité, innovation. N'est-ce pas précisément là que nous mène une séance de coaching ?

Notre modèle MOVIDA résume en quelques mots comment se déroule une séance de coaching, tant du côté du client que du coach.

Le modèle de coaching Cannio-Launer

	Pour le coach	Pour le coaché
M	Monitorer	Mobiliser (se)
O	Objectifs	
V	Valoriser le client	Valoriser l'expérience
I	Identifier les options	
D	Donner de l'espace	Décider ses actions
A	Accompagner	Agir

Monitorer – se mobiliser

La séance commence toujours par l'établissement du contact, et l'analyse du contexte et des progrès réalisés ou non depuis la dernière rencontre, ce qui pourra générer une base de travail (« Qu'ai-je mis en place pour ne pas avancer ? »).

Le coach monitoré la situation et les progrès accomplis :

- « Qu'avez-vous déjà accompli dans ce domaine jusqu'à présent ? »
- « Qu'est-ce qui vous bloque dans votre situation actuelle ? »

Le client se mobilise : il a fait la démarche d'aller voir son coach et souhaite évoluer. Il connaît la teneur de son questionnement et veut apporter les éclairages nécessaires pour améliorer sa vie, professionnelle ou privée.

Objectifs

Ensuite, les objectifs de la séance sont fixés. C'est toujours le client qui choisit le thème et les objectifs de la séance. La question du coach peut être : « Qu'aurez-vous atteint à la fin de la séance ? », « Quel est votre objectif pour cette séance ? », ou : « Quand serez-vous satisfait à 100 % ? » Le coach et le client mettent en place des indices de réussite : « À quoi verrez-vous/entendrez-vous/sentirez-vous que vous avez atteint votre objectif ? »

À l'objectif « Je souhaite augmenter mon assertivité » correspondent les indices : « J'aurai trouvé la clé pour m'exprimer de manière claire, audible et pertinente lors du prochain conseil d'administration ; je me sentirai serein(e) et la boule que j'ai dans l'estomac quand j'y pense aura disparu. »

Le coach vérifie que les objectifs sont accessibles dans la durée de la séance et sous le contrôle du client (voir le modèle de fixation des objectifs dans le cas n° 9).

Valoriser

Le coach valorise son client. Il le met en confiance par la qualité de son écoute : bienveillante, ouverte, sans jugement. Il construit sur les fondations existantes, constate les premières avancées, pousse son client à recenser les ressources dont il dispose, ce qui le mène vers une plus grande confiance en lui.