

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 près de 7 000 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 coaches 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 douze 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. Dix cas portent sur des problématiques individuelles, et deux 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 coaches et à ceux qui souhaitent le devenir.

Quels sont ses objectifs ?

Cas de coaching commentés souhaite démontrer comment les onze compétences du coach telles que définies par l'International Coach Federation (ICF) sont mises en pratique dans les coachings d'entreprise.

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 2 à 5 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 douze cas, structurés de façon uniforme :

- contexte de la demande ;
- objectifs du coaching ;
- 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 coaches 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 coaches que de médecins ou d'avocats. On les comptera par centaines de milliers dans le monde.* » Début 2008, l'ICF accueillait plus de 300 nouveaux membres chaque mois et était déjà présente dans 80 pays.

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 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 à vivre. Nous ne sommes pas malades, nous avons simplement besoin de quelqu'un qui pourra nous aider à gérer l'incertitude, à gérer le changement qui n'arrête pas de s'accélérer.

John Whitmore, premier auteur à écrire un ouvrage de référence sur le coaching, justifie 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*.

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,

1. John Whitmore, *Le Guide du coaching*, 3^e édition, Éditions Maxima, 2003.

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. Ou encore si elle est consultant ou formateur 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

1. W. Timothy Gallwey, *The Inner Game of Tennis*, Random House Inc, 1974 (en français : le tennis du point de vue du joueur).

les onze 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 formateur 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.

-
1. L'ICF a défini onze qualifications essentielles que doit avoir le coach. Elles sont réparties en quatre sections. Leur maîtrise et leur niveau sont vérifiés lors du processus d'accréditation :

Établir les fondations :

Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles.

Établir l'accord de coaching.

Créer la relation en collaboration :

Établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité.

Établir une présence d'encadrement.

Communiquer efficacement :

Écouter avec beaucoup d'attention.

Poser des questions fortes ayant un sens.

Établir une communication directe.

Faciliter l'apprentissage et les résultats :

Accroître le niveau de conscience de son client sur des aspects importants.

Définir les actions à entreprendre.

Planifier et établir des objectifs.

Gérer les progrès et la responsabilité.

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 meilleur et le plus fidèle ami d'Ulysse, qui 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.

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 pour y parvenir.

Le coaching n'est pas une thérapie

Même si l'on se retrouve 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.

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, sans toutefois ignorer que la personne est un tout indissociable.

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 axée sur l'action et les résultats.

Le coaching n'est pas une supervision

La supervision s'accomplit avec un praticien plus expérimenté, et sert à confronter sa pratique et à assimiler de nouvelles méthodes. C'est un procédé didactique destiné à acquérir une plus grande capacité personnelle pour exercer une profession de prestation de services.

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

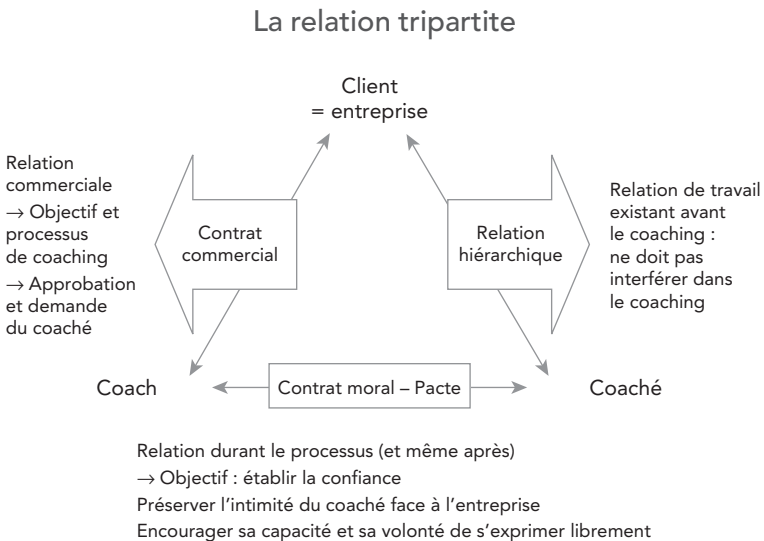
Le coaching est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui se fonde sur une demande explicite de la part du coaché. Pour qu'il ait toutes les chances de réussir, quatre conditions préalables doivent être remplies :

1. Le client doit vouloir évoluer et accepter de se remettre en question.
2. Le client doit être convaincu de l'efficacité du coaching – 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* ». 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. 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 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 d'une à deux 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.

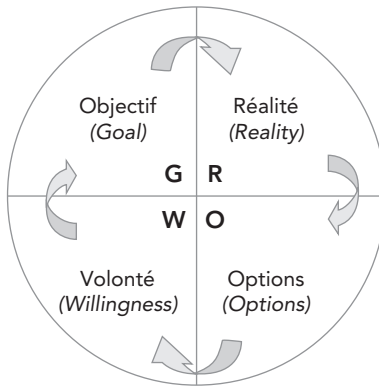
Les séances de coaching

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, en moyenne deux. 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 ;
- l'examen approfondi et objectif de la **réalité** (*reality*) et l'exploration de la situation présente ;
- la recherche des **options** possibles ;
- 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*).

1. John Whitmore, *op. cit.*

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	M onitorer	M obiliser (se)
O	O bjectifs	
V	V aloriser le client	V aloriser l'expérience
I	I dentifier les options	
D	D onner de l'espace	D écider ses actions
A	A ccompagner	A gir

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 mesurage : « À quoi verrez-vous/entendrez-vous/sentirez-vous que vous avez atteint votre objectif ? »

À l'objectif « Je souhaite augmenter mon assertivité » correspond l'indice : « Je serai dans de bonnes dispositions pour m'exprimer de manière claire, audible et pertinente lors du prochain conseil d'administration. »

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. De son côté, le client valorise ses expériences, se rend compte qu'il a déjà été capable de passer de tels obstacles dans le passé ou qu'il possède de bonnes bases pour déployer son énergie aujourd'hui.

Ensemble, ils analysent les résistances et les peurs. Quand elles existent, le coach encourage son client à les transformer en besoins, partant du principe que les peurs cachent le plus souvent des besoins non exprimés. Exemple : la peur d'être inséré dans une nouvelle équipe cache un besoin d'être reconnu à sa juste valeur pour ses compétences techniques. Le coach cherche constamment l'intention positive qui sous-tend un comportement, décrypte la stratégie mise en place pour réussir ou non, considère tout échec comme un feed-back, part du principe que le client possède en lui toutes les ressources dont il a besoin pour se développer et opérer les changements qu'il désire.

Identifier les options

Le coach encourage son client à identifier les options possibles pour entrer en action :

- « Que pouvez-vous faire ? », « Et encore ? », « Et sinon ? »
- « Quelles autres idées ? »
- « Qui peut vous aider ? »

Pour ce faire, il dispose de toute une série d'outils, du plus traditionnel (le brainstorming) au plus « déjanté » (la peinture, la musique, le mouvement dans l'espace, le théâtre, le rire, etc.) en passant par les apports des grandes écoles : programmation neurolinguistique, Palo Alto, etc.

Donner de l'espace – mener à la décision

Afin de décider des étapes à mettre en place pour aller de l'avant, le client a besoin d'espace. Il s'agit d'un temps de réflexion, de prise de conscience, de percolation après un recadrage, d'une période de silence... C'est le temps du client, celui auquel il aspire et qu'il s'accorde.

Accompagner – agir

Une séance de coaching se termine toujours par un plan d'actions, même si celles-ci sont infimes. Pour manger un éléphant, il faut commencer par la première bouchée. Pour escalader une haute montagne, il faut faire un premier pas, même minime. C'est la philosophie du coaching : mener le client vers l'action. Le coach questionne son client :

- « Quelles sont les étapes à atteindre ? »
- « Quel sera votre premier pas, et comment verrez-vous que vous l'avez franchi ? »
- « Quels progrès visibles aurez-vous accomplis ? »
- « Avec qui allez-vous célébrer vos premières avancées ? »
- « Une fois arrivé au sommet de la montagne, qu'aurez-vous franchi ? »

En professionnel efficace, le coach poussera son client à accomplir les 20 % d'actions qui lui permettront une avancée tangible. Ce sont les célèbres 80/20 de Pareto que les consultants connaissent bien : générer des gains rapides (les « *quick wins* ») pour encourager le client et le placer dans une énergie positive.

En fin de séance, le coach peut également inviter son client à accomplir un devoir : lire un ouvrage comprenant certains outils, aller voir sur Internet, préparer un tableau ou écrire un texte, etc. La fois suivante, ils verront à quel point le coaché a avancé dans la mise en œuvre des acquis ou, à l'opposé, s'est entravé car on est souvent « *son meilleur adversaire* »¹.

1. Expression de Timothy Gallwey.

La séance de bouclage et l'évaluation des résultats

Un processus de coaching a une durée qui correspond à l'importance des objectifs à atteindre. On reconnaît également un bon coach à sa capacité de laisser son client s'en aller vers l'autonomie. Ce dernier apport s'accomplit durant la séance de bouclage. S'y poseront les questions suivantes :

- « De quoi avez-vous encore besoin pour vous sentir totalement autonome ? »
- « Considérez-vous que les objectifs de notre coaching sont totalement atteints ? »
- « Comment allez-vous mesurer le rendement de ce coaching ? »

Le coach profitera de cette séance pour obtenir un feed-back sur sa prestation :

- « Qu'avez-vous pensé du travail que nous avons accompli ensemble ? »
- « Qu'est-ce qui a été particulièrement difficile pour vous ? »
- « Quel aura été le moment le plus déterminant ? »
- « Si nous étions amenés à nous revoir, quelle autre stratégie pourrais-je mettre en place ? »

Le coaching étant un partenariat, il est tout naturel que le coach puisse bénéficier d'un feed-back lui permettant, lui aussi, de faire évoluer sa pratique.

En situation idéale, cette séance s'accompagne d'une rencontre avec le prescripteur qui pourra constater les progrès accomplis par le coaché. Le coach prendra soin de préciser, avec son coaché, ce qui sera divulgué de façon à ne pas dévoiler le contenu des séances (respect de la confidentialité). Le plus simple est d'interroger le client et son prescripteur sur les progrès

constatés à la lumière de la convention qui avait été conclue en début de processus et qui reprenait les objectifs du coaching et les indices de mesurage.

Quant au retour sur investissement, plusieurs études ont été menées ces dernières années, qui ont démontré que le « ROI du coaching » s'inscrivait tant à court terme – modification immédiate du comportement – qu'à long terme. Les effets seront d'autant plus durables que le coaching aura permis au client de remettre des éléments essentiels en cause : l'alignement de son comportement sur ses valeurs profondes, des changements de croyance qui limitaient son action, un repositionnement de son identité, un éclairage nouveau sur sa mission et ses rôles tant dans sa vie professionnelle que personnelle, etc.

Quelques chiffres ont été émis. D'après le Jack Phillips Center for Research, le « ROI du coaching » s'élève à 352 %. D'autres études font état de retours dépassant les 500 % – l'ICF en publie une série sur son portail de recherche sis sur son site www.coachfederation.org. Les mesures s'établissent le plus souvent sur la base du salaire économisé (heures supplémentaires) grâce à une meilleure efficacité au travail, d'une baisse de l'absentéisme, d'une forte amélioration de la motivation, d'un meilleur service à la clientèle et de temps de réponse réduits.

Pour qu'un coaching réussisse...

« En tant que coach, je sais que je vais aller danser avec mon client, mais je ne sais pas encore quelles seront la danse et la musique puisque c'est lui qui les choisit. Tout ce que je sais, c'est que je vais danser... » Cette phrase, nous l'avons entendue dans maintes présentations sur le coaching ou en formation. Elle dénote une série de compétences démontrées par le coach, et de valeurs. Ces onze compétences de base que tout

coach professionnel doit pouvoir détenir ont été définies par l'International Coach Federation et présentées ci-dessus.

Les clés du succès d'une séance de coaching sont les suivantes.

Le coach est à même de se mettre au diapason de son client, d'entrer dans son monde

Le coach calibre constamment son client en analysant tant le message parlé que le langage du corps. À peine 7 % du message perçu par l'interlocuteur est constitué de mots, 38 % du message passe par la voix (tempo, rythme, volume, timbre) et 55 % par le non-verbal (posture, gestes, visage, respiration). Le coach scrute les émotions que ressent son client et en tient compte, lui laisse l'espace si nécessaire. Il écoute avec ses yeux.

Il se met en rapport avec son client en se synchronisant avec lui. Cette synchronisation est de deux ordres :

- le *matching* (concordance) : entrer dans le monde de l'autre en adoptant son vocabulaire et en se mettant à sa place pour éprouver ce qu'il ressent. Il permet de se mettre au diapason de l'état interne du client – le coach peut également adopter sa structure mentale et le faire « voir » si le client est visuel, « entendre » s'il est auditif, et « ressentir » s'il est kinesthésique ;
- le *mirroring* (miroir) : le coach adopte l'attitude physique de son client (tous les deux sont assis ou debout, par exemple), pour créer une sphère de connivence, sans toutefois le singer.

Cette synchronisation, consciente chez le coach et inconsciente chez le client, crée le lien, l'empathie. Le coach conserve une distance par rapport à la situation, mais prend les lunettes de son client pour mieux la comprendre.

L'écoute est d'une qualité totale

Le coach fait travailler son client. Par ses questions puissantes, il le pousse à réfléchir, à se remettre en question. Une fois l'objectif de la séance fixé, le coach laisse le plus grand espace de parole à son client. La proportion idéale du temps de parole durant une séance de coaching est de 80 % pour le client et 20 % pour le coach.

Le silence est important et nécessaire pour les prises de conscience. Il permet une réflexion plus en profondeur. Il est autant de pauses pour intégrer ce qui a été dit, prendre le temps du recul et laisser émerger les propos suivants.

Un coach professionnel a apprivoisé le silence. Il sait que son client en a besoin et n'intervient pas ; même quand le silence se prolonge, il se met en position d'écoute non verbale (regard, attitude du corps). Les coaches débutants sont souvent impressionnés par ces moments intenses et ont tendance à trop parler.

Le coach analyse la congruence de son client, à savoir la cohérence entre ses propos et son attitude, son langage du corps et sa voix. Il confronte son client dès qu'il perçoit une incongruence : « Vous vous dites motivé par votre nouvelle fonction, alors que je constate que le ton de votre voix est faible, que vos épaules sont basses et que votre tonicité corporelle est proche de zéro. » Un bon coach sait quand un client place des filtres ou des écrans de fumée pour éviter le contact avec une prise de conscience ou une souffrance cachée. Le corps parle.

Le coach est maître du processus (position haute), mais pas du contenu ni de la relation (position basse)

La « position haute » autorise une directivité, un conseil. On dit généralement que le coach a une « position haute » sur le processus, c'est-à-dire sur le cadre et le déroulement du coaching.

La « position basse » consiste à laisser l'initiative au client : on dit que le coach adopte une « position basse » dans la relation car il se met en position d'écoute. Comme le dit François Délivré : « *Tout ce que vous dites à votre client est autant qu'il n'a pas pu trouver par lui-même.* »¹ La position basse permet l'induction : le client trouve ses propres solutions. Il s'implique dans la recherche des options. Il apprend à pêcher et ne reçoit pas le poisson.

Le coach aide son client à prendre de la hauteur

Pour ce faire, il dispose de deux outils très utiles : la métacommunication et le recadrage.

La métacommunication est la capacité de communiquer sur la communication. Cela implique de prendre du recul par rapport à une communication pour l'analyser en vue de l'améliorer. Pour métacommuniquer, il faut se mettre en métaposition :

- par rapport au contenu – les propos du coaché – : « Je ne comprends pas bien ce que vous me dites, qu'entendez-vous par ce mot ? »
- ou par rapport au processus : « Que se passe-t-il entre nous en ce moment ? Je sens une forte résistance et un ennui... », ou : « J'ai l'impression que nous tournons en rond, que se passe-t-il ? »

En position méta, le client est à la fois « dans » et « en dehors » de l'action. Il n'a plus le nez sur le guidon. En le poussant à prendre de la distance, le coach fait preuve de courage dans la confrontation ; il faut dès lors que l'alliance et la confiance règnent dans la relation.

1. François Délivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

Une façon pertinente et radicale de faire prendre de la hauteur au client est de recadrer ses propos et la situation. Nous présentons les types de recadrage dans le commentaire du cas n° 1. Le coach recadre constamment et propose ainsi un autre angle de vision à son client.

Le coach est intuitif, patient et flexible

Une fois la situation du client décrite, et s'il a l'expérience de situations similaires, le coach aura rapidement « sa petite idée » du diagnostic et des recommandations possibles. S'il les livrait, il ne serait plus coach mais conseiller. En revanche, s'il les tait, il prouve deux éléments :

1. Il fait confiance en la capacité du client de trouver ses propres solutions, et celui-ci va d'ailleurs souvent le surprendre par sa créativité et la qualité de ses propositions.
2. Il n'a pas de « contrat sur son client » ; il ne va donc pas mener celui-ci vers une solution que lui, ô grand gourou, estimerait meilleure. Il reste en position basse, et humble face au cheminement de son client. C'est le client qui est sur le terrain et qui remporte la victoire ; lui reste sur le banc.

Mais rien ne l'empêche de livrer une intuition ou, mieux encore, plusieurs : « Je vous livre une hypothèse que je mets là, sur la table. Vous en faites ce que vous voulez. » Ici, le coach propose et le client dispose.

Un bon coach mène toujours son client à l'action

Il motive car il encourage son client à satisfaire les besoins qu'il a exprimés (voir les modèles de motivation dans le commentaire du cas n° 4). Il sait également que son client va gagner en estime de soi s'il effectue une première action, aussi infime

soit-elle. C'est le départ de la spirale positive, du cercle vertueux (dont vous trouverez la démonstration dans le cas n° 2).

Le cas échéant, il pourra également le confronter sur sa non-action, partant du principe qu'il n'y a pas d'échec mais seulement du feed-back, donc des leçons à apprendre de son fonctionnement, de ses stratégies.

Le processus mène le client à l'autonomie

Le coaching est défini dans la durée. C'est d'autant plus vrai en entreprise où le programme de coaching correspond à un investissement. Le coach sait qu'il dispose d'un nombre d'heures déterminé et garde de ce fait les objectifs du coaching en mémoire.

Cette notion de temps et d'objectif est importante car elle évite la dépendance du client envers son coach et le pousse vers l'autonomie, la prise en charge par lui-même et la responsabilisation – le processus de l'autonomie est décrit dans le commentaire du cas n° 8.

Le coach affiche des valeurs d'humanisme, de courage et d'humilité

Pour que le processus de coaching réussisse, il faut que le coach ait l'envie – et la passion – d'aider son client à devenir plus performant et à s'offrir une vie meilleure. Pour exercer ce métier, il faut vraiment aimer l'autre et être profondément humain.

Le courage s'impose pour pouvoir confronter le client. Il faut éviter de tomber dans la sympathie, qui ferait perdre toute puissance au coach, pour rester dans l'empathie. Une jolie définition de l'empathie est : « Descendre dans le puits où se trouve le client pour y mettre une échelle et l'aider à remonter. »

L'humilité s'installe une fois la position haute quittée, donc après les étapes commerciales et le contrat. Dès ce moment, seul le client compte. Le coach n'a pas à se vanter d'avoir eu la même expérience. S'il souhaite mettre une expérience au service de son client, ce sera de façon détournée : « J'ai vu telle situation dans une entreprise de tel secteur et voici ce qu'ils ont fait... (description)... Pensez-vous que ce serait applicable dans votre cas ? »