

A

Accompagnement

Mot très souvent employé pour définir de nombreuses approches et métiers de la relation d'aide et des thérapies. En coaching, il est toutefois utilisé dans son sens étymologique, qui est proche de « compagnonnage ».

-
- Il évoque la relation *paritaire* que l'on peut avoir avec un *compagnon* ou un égal lors d'un déplacement commun, d'un voyage à plusieurs ou d'une évolution partagée.
 - Il sert à illustrer que le coach avance à côté de son client, plutôt que devant ou derrière et cela, sans le soutenir, c'est-à-dire sans le porter.
 - Par conséquent, il sert à illustrer que le client est capable de marcher tout seul, voire qu'il accompagne aussi son coach.
 - Notez, en passant, que la connotation musicale du mot « accompagnement » est particulièrement adaptée à la relation coach-client.
-

Par conséquent, le coaching n'est pas une relation d'aide, mais plutôt de compagnonnage, où chacun des partenaires chemine à la fois tout seul et ensemble. Le coach n'est pas un guide qui connaîtrait le chemin à suivre mieux que son client. Il veille surtout à ne pas se mettre sur sa trajectoire ni à la lui définir. La valeur ajoutée d'un coach est apportée par sa simple qualité d'accompagnant ou de compagnon voyageur, voire par sa présence de témoin, qui donne au

client l'espace nécessaire à la définition de ses propres motivations, de ses propres objectifs et des moyens qu'il souhaite obtenir et mettre en œuvre pour les atteindre.

Voir aussi : *Témoïn*.

Accord

Équivalent anglo-saxon d'*agreement*, pierre angulaire de la pratique quotidienne du coaching. Dans ce sens, le mot « *accord* » pourrait avantageusement remplacer celui de *contrat*, bien trop souvent utilisé, sinon galvaudé, dans les milieux de coaching en France.

En relation de coaching comme en musique, un accord évoque une mise en harmonie. Deux personnes qui s'accordent se mettent sur la même longueur d'onde pour ensuite communiquer, cheminer et créer ensemble, comme au sein d'un ensemble musical.

Attention

À un premier niveau corporel ou physique, lorsque deux ou plusieurs personnes s'accordent ou se mettent sur la même longueur d'onde, il est envisageable d'imaginer que leurs gestes, leurs rythmes respiratoires, cardiaques, et cérébraux, leurs tensions artérielles, etc., s'ajustent au point de presque se superposer.

Ce type de mise en harmonie interpersonnelle et corporelle est mesurable au cours de toute conversation intime accompagnée d'écoute profonde et respectueuse. Cette relation d'intimité respectueuse est particulièrement caractéristique de la vraie relation de coaching. De façon beaucoup plus opérationnelle, et pour accompagner un client de

manière efficace, un coach « s'accorde » avec son client de façon régulière tout au long de chaque séance et séquence de coaching. Par son écoute accompagnée de questions et de reformulations précises, le coach s'assure que chaque étape du cheminement du client respecte son intention, son rythme, sa volonté.

En coaching, il existe de nombreux types et niveaux d'accords avec les clients. Le premier niveau, le plus formel, est le contrat formel de coaching. Il est suivi :

- d'accords sur le type de la relation coach-client ;
- d'accords de séances sur une ou plusieurs heures ;
- d'accords de séquences sur quelques dizaines de minutes ;
- d'accords préalables aux interventions du coach, telles des demandes de permission d'intervenir, de poser une question, etc. ;
- d'accords de confrontation qui servent surtout à révéler au client des écarts perçus entre ce qui est dit et ce qui est fait par le client ou par le coach ;
- d'accords ou contrats d'application sur le terrain par le client ;
- etc.

Ce souci, pour le coach, de régulièrement s'accorder avec son client, d'abord sur ses objectifs, ensuite sur toutes les étapes de son cheminement permet de s'assurer que c'est le client qui dirige sa propre trajectoire tant sur la forme que sur le fond.

Voir aussi : *Contrat*.

Acquisition

Dans le monde des affaires, il s'agit généralement du rachat d'une entreprise par une autre. Une acquisition est habituellement présentée comme un investissement destiné à produire une valeur ajoutée dans un délai précis.

Attention

S'il est relativement facile d'acquérir une entreprise, il n'est pas automatiquement acquis de savoir la piloter. Il faut d'abord vouloir en comprendre le mode d'emploi.

Il faut savoir qu'une grande majorité des jouets nouvellement acquis sont immédiatement détruits par des utilisateurs impatientes qui ne prennent pas le temps d'en lire la notice d'utilisation. Cela vaut pour de nombreuses acquisitions d'entreprises qui se révèlent être des dépenses inutiles à très court terme, par manque de sagesse des acquéreurs dans le pilotage de leur nouvelle entreprise. Ceux-ci partent du principe que lorsqu'ils ont réussi à acheter ce qu'ils considèrent comme une proie, leurs difficultés sont derrière eux.

Ces nouveaux propriétaires arrivent généralement en conquérants impatientes, ils ne prennent pas le temps de comprendre le mode opératoire de leur nouveau terrain d'apprentissage. Leurs erreurs immédiates ne font souvent que détruire le potentiel de leur acquisition, en faisant fuir les meilleurs salariés accompagnés des meilleurs clients. Par conséquent, de nombreuses acquisitions ne rapportent pas la moitié de ce qu'elles ont coûté.

Pour faire en sorte qu'une nouvelle acquisition soit profitable, il est utile d'accompagner à la fois les acquéreurs et le système acheté pendant leur temps d'apprentissage de leur nouvelle relation et du copilotage de la nouvelle entité.

Voir aussi : *Métaculture*.

Alliance

Partenariat clairement délimité entre plusieurs individus ou ensembles collectifs. Une alliance n'est pas un mariage, ni une fusion ni encore une acquisition. En entreprise, une alliance se fait autour d'un projet collectif entre deux ou plusieurs entités individuelles ou collectives qui décident de rester différenciées par ailleurs. D'une part, les partenaires y définissent de façon précise leur champ de coopération et, d'autre part, ils se réservent de larges zones d'autonomie, voire de concurrence.

-
- SkyTeam regroupe une poignée d'entreprises de transport aérien qui demeurent autonomes, voire concurrentes, sauf lorsqu'elles partagent certaines destinations ou des moyens définis (sachant que le groupe Air France qui comprend KLM fait aussi partie de l'alliance SkyTeam).
 - Renault, Peugeot et Fiat coopèrent dans le développement d'une pièce ou d'une plate-forme automobile commune, tout en restant des concurrents sur le même marché européen, voire mondial.
 - L'Europe, aujourd'hui encore, n'a pas de constitution et repose sur une série d'alliances limitées qui, selon le thème concerné – échanges économiques, monnaie, défense, gestion des frontières, etc. –, ne regroupent chaque fois qu'une partie des pays constitutifs de cette alliance à configuration variable.
-

Dans la mesure où elle ne sert pas à créer des liens de subordination entre les partenaires, une alliance peut souvent représenter une première étape dans la constitution d'un système plus formel en réseau ou à structure hiérarchique. En accompagnement d'alliances, le coaching est encore

relativement rare car les ambitions de coopération des membres d'une telle entente restent limitées.

Alliance (bis)

Un coaching performant est réputé reposer sur une alliance solide entre le coach et le client. Pour être optimale, celle-ci reste centrée sur l'atteinte des objectifs de ce dernier. Cette relation de confiance est le premier véhicule qui assure la performance d'une démarche de coaching.

Savoir créer ou cocréer cette alliance relationnelle par de nombreux accords avec le client est considéré être une des premières compétences essentielles du métier de coach.

Voir aussi : *Accord*.

Ambition

Genre d'objectifs portés avec passion, « grandioses » selon certains ou « irréalistes » selon d'autres, que l'on se fixe alors que l'on n'a pas encore d'idée précise des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ni des stratégies à établir pour se les procurer.

Le fait de savoir se déterminer des ambitions fait partie intégrante de la dynamique d'un leader, en opposition à celle d'un manager. Ce dernier, bien plus raisonnable, se fixe des objectifs qu'il considère comme réalistes, c'est-à-dire en adéquation avec des moyens inventoriés et disponibles, voire en se réservant une petite marge de sécurité pour être vraiment sûr d'atteindre des résultats raisonnables.

Pour résumer, un manager se fixe des objectifs sûrs en fonction de moyens déjà inventoriés et acquis, alors qu'un leader ou un visionnaire se motive et mobilise son entou-

rage pour trouver ou développer les moyens de réaliser une ambition.

Il est souvent intéressant d'entreprendre un parcours de coaching pour transformer une dynamique de manager en démarche de leader, réputée beaucoup plus ambitieuse et performante.

Voir aussi : *Leader, Risque*.

Analyse

Du grec *analysis* pour « décomposition ». Notez que la référence au processus *post-mortem* n'est pas neutre.

Approche intellectuelle souvent considérée comme scientifique, qui consiste à décomposer un tout pour en déterminer et étudier les parties constituantes, paradoxalement afin de mieux comprendre l'ensemble que l'on a détruit. Cette approche est au cœur des principes fondateurs de la révolution industrielle et de la science newtonienne.

Le résultat de l'approche analytique peut être déterminant dans l'adoption d'un cadre de référence restreint concernant l'influence des actions individuelles et d'entreprises.

Convaincus que tout est segmenté lorsque nous entreprenons une étude en nous reposant sur une approche analytique, nous pouvons entretenir l'illusion que nos actions sont personnelles, que nos économies sont locales, que nos pollutions sont régionales, que nos politiques sont nationales.

Cela est manifestement faux, et nous en avons de nombreuses preuves quotidiennes. Toutes nos actions participent activement à provoquer et entretenir des conséquences mesurables au niveau mondial. Si une approche

analytique est souvent privilégiée par des experts, elle peut être quelquefois considérée comme performante dans des domaines clairement délimités. Une approche analytique peut toutefois rapidement s'avérer incongrue lorsqu'il s'agit de tirer des conclusions sur tout ce qui touche :

- d'une part, au monde du vivant ;
- et, d'autre part, à la réalité quotidienne qui, sous l'influence de ce que l'on appelle la « mondialisation », est manifestement de moins en moins segmentée.

Pour saisir le monde d'aujourd'hui, il est utile de savoir qu'à l'ère de l'information, la totalité de la planète est connectée par l'échange instantané d'informations. Par conséquent, toute étude d'un sujet, voire d'un objet, doit absolument tenir compte de ses interfaces pertinentes avec un environnement beaucoup plus large. Cela privilégie plutôt une approche systémique.

Voir aussi : *Expert, Mondialisation, Systémique.*

Apprentissage

De « prendre », comme avec ses mains. Façon d'apprendre un métier manuel ou technique qui repose surtout sur un savoir-faire, comme par exemple le coaching.

Attention

La pratique du métier de coach nécessite un apprentissage de comportements et de techniques de communication, beaucoup plus que l'acquisition d'un champ de connaissances.

L'apprentissage d'un métier se fait soit sur le terrain, soit au cours de situations de simulation qui seraient à même de reproduire fidèlement la réalité du métier. Pour bien

apprendre le métier de coach, il est aussi nécessaire de roder sa pratique sur le type de terrain envisagé par le futur coach : coaching individuel, coaching d'équipe ou coaching d'organisation.

Par conséquent, une bonne formation au coaching repose sur plus de 85 % de travaux pratiques, et moins de 15 % de théorie.

Voir aussi : *Accompagnement, Erreur, Expérience, Expert, Formation.*

Architecture cachée

Terme proposé par Jean-François Noubel qui désigne la nature et la structure implicite de notre environnement physique, et sa façon d'influencer, voire de déterminer, les types de relations ou d'interactions humaines qui peuvent y avoir lieu.

-
- Une réunion de parents d'élèves tenue dans une salle où tous les sièges, voire tous les bancs sont disposés de façon à faire face au-devant de la scène où préside le directeur de l'école, flanqué du corps enseignant. Les interactions qui auront lieu dans cet environnement ne peuvent se produire que dans le sens prévu par la mise en scène, qui elle-même révèle la culture implicite du système enseignant, fondamentalement centralisateur et contrôlant.
 - Une réunion autour d'une table ronde où chaque interlocuteur peut bien percevoir l'ensemble des autres participants et facilement interagir avec chacun d'entre eux.
-

Un coach est réputé accompagner le dialogue constructif de ses clients alors qu'ils sont centrés sur l'atteinte de leurs résultats. Pour ce faire, il crée un environnement positif d'apprentissage et de croissance. Par conséquent, un coach

prête une attention toute particulière à l'influence implicite, positive ou négative, que pourrait avoir l'architecture cachée du lieu où se déroule la démarche de coaching.

De façon subtile, les positions des participants individuels au sein du collectif dans la salle où se déroule un coaching d'équipe ou d'organisation sont toujours très riches en enseignements. Quelques questions de coachs sur la place ou sur les positions relatives occupées par les individus dans une salle de réunion leur permettent souvent de réfléchir et d'échanger sur :

- les sens que ces positions relatives véhiculent ;
- et les influences qu'elles peuvent avoir sur les résultats de leurs interfaces professionnelles.

Voir aussi : *Constellation, Systémique.*

Argent

Comme dans le « rapport à l'argent ». Point faible personnel de nombreuses personnes spécialisées dans les métiers de la relation, qui devrait disparaître dans ceux qui, comme le coaching, sont centrés sur le développement des performances mesurables des clients.

Attention

Dans ce sens, il est important pour un coach de modéliser la réussite personnelle et professionnelle qu'il prétend faciliter auprès de ses clients.

Si l'accompagnement par le coaching est un moyen qui apporte une réelle valeur ajoutée au client, il mérite d'être perçu comme un investissement dont le coût apparent doit être mis en rapport avec les résultats mesurables escomptés par le client. Ainsi, un coaching efficace qui permet au

client d'atteindre des objectifs ambitieux ne peut pas être cher lorsque le coût est comparé aux résultats conséquents. Par opposition, si le coaching ne rapporte rien au client, il lui est toujours trop cher, quel que soit son prix.

La réaction d'un client au tarif d'un coach peut révéler ce qu'il attend de sa démarche, en termes de résultats. Un client qui n'a pas d'ambition trouve toujours que le coach est trop cher. Un client qui atteint des résultats qui dépassent ses espérances trouve toujours que le jeu en vaut largement la chandelle. Par conséquent, il est souvent utile pour un coach de ne pas vendre un accompagnement de coaching, qui n'est qu'un moyen, mais plutôt de vendre, puis de faciliter, l'obtention d'une valeur ajoutée conséquente, obtenue par un résultat mesurable.

Voir aussi : *Finances, Masochisme, Moyens, Résultat, Valeur ajoutée.*

Aspiration

Le vide appelle le plein. Phénomène mécanique bien connu en navigation, par lequel une voile crée un vide relatif qui aspire ou tracte la matière environnante disponible. Par conséquent, c'est le phénomène d'aspiration qui fait avancer nos voiliers.

Le même vide dans une pompe permet d'aspirer l'eau issue de couches souterraines quelquefois très profondes. C'est ainsi que, par aspiration, la fonction première d'un vide est d'être comblé.

Il faut savoir que la démarche de coaching aussi repose sur différents principes d'aspiration. Le premier vide est tout d'abord l'envie, la motivation ou encore l'ambition qui est

à l'origine de la démarche du client. À la manière d'un vide intérieur ou extérieur, ce qui revient au même, c'est bien souvent une aspiration profonde que chaque client individuel ou collectif cherche à combler avec l'accompagnement d'un coach.

Pour être efficace dans ce contexte, le coaching, également, se doit de fonctionner par aspiration, plutôt que par traction ou par propulsion. En effet, un coach est réputé ne pousser, ne tirer ni ne diriger son client. C'est plutôt par un maniement subtil d'environnements de croissance et de vides provoqués par des questions puissantes et enrobés de silences que le coach accompagne les aspirations de ses clients alors que ces derniers cheminent vers l'atteinte de leurs résultats.

Voir aussi : *Conspiration, Espace, Silence, Questions.*

Association professionnelle

Regroupement de professionnels tel un syndicat de métier qui a pour mission d'assurer le niveau qualitatif de sa pratique et de défendre les intérêts de ses membres. Pour des coaches et au niveau mondial, l'association principale est l'International Coach Federation. Elle regroupe plus de 15 000 adhérents. L'association française qui compte est la Société française de coaching ou SFCoach.

N'importe quel professionnel véritablement engagé dans son métier cherche à en assurer la défense, et souhaite le voir se développer de façon respectable et durable. Cela est vrai dans le monde du coaching. L'adhésion à une association professionnelle est une conséquence de cet engagement.

Par ailleurs, le métier de coach est souvent un métier de solitaire. Le risque d'arrêter son évolution professionnelle, voire de s'appauvrir par manque d'échanges avec d'autres professionnels du métier n'est pas négligeable. L'« appartenance à » et l'engagement actif au sein d'une ou deux associations sont recommandés pour se stimuler, se former et s'informer, et pour développer des réseaux actifs de partage avec des pairs.

Attention

La majorité des débutants dans un métier se posent la question de ce qu'une association peut leur apporter avant de vouloir y adhérer. C'est peut-être la question inverse qu'il faudrait se poser : « Que puis-je apporter à l'association à laquelle je souhaite adhérer, et comment puis-je servir le métier que je pratique et que j'aime ? »

Une association de professionnels d'un métier ne peut vivre que grâce à l'énergie que déploient des volontaires engagés qui la font vivre, souvent en offrant du temps et des services bénévoles. C'est grâce à cet engagement altruiste que les intérêts communs du collectif peuvent se développer.

Par conséquent, il faut savoir qu'une association professionnelle ne sert ni à faire le commercial de ceux qui ne savent pas se vendre ni à offrir une plate-forme de visibilité, voire de reconnaissance aux membres en manque d'attention ou d'affection. Les mandats d'administrateurs et les postes de responsabilité au sein d'une association doivent être tenus par des membres professionnels, compétents et reconnus dans le métier.

Attention

Il est utile de s'assurer que les administrateurs élus ne se retrouvent pas en situation de vivre des conflits d'intérêt entre leur qualité de mandataire et leur activité professionnelle.

Malheureusement, trop peu d'attention est prêtée aux questions éthiques qui peuvent se poser aux personnes qui sont élues ou qui souhaitent se faire élire au sein des associations et syndicats professionnels.

Les membres d'une association professionnelle de coaches sont des coaches. Si un des administrateurs de cette organisation propose par ailleurs des formations pour coaches, il se peut que sa cible professionnelle et celle qu'il sert au sein de l'association à laquelle il est censé se consacrer, soient rigoureusement identiques, d'où la possibilité évidente de conflits d'intérêt.

Assurance

Confiance, aplomb, sentiment de sécurité. Principe financier selon lequel : « À défaut d'avoir un édredon, il est utile d'avoir une couverture. » Lorsqu'un coach débutant ou confirmé est installé à son propre compte, ce qui est le cas pour la grande majorité, il a besoin d'un minimum d'assurance existentielle, par conséquent une sécurité financière, pour bien pratiquer son métier. Or il faut savoir qu'en fonction de la notoriété d'un coach, de son marché environnant et d'autres critères conjoncturels, le métier ne permet que très rarement de gagner sa vie confortablement.

Attention

De nombreux débutants nourrissent l'illusion que le métier de coach est très rémunérateur. Comme toute profession d'artiste indépendant, s'il permet une relative autonomie, celle-ci est souvent précaire. À moins, bien entendu, de développer à la fois une compétence exceptionnelle et la notoriété qui l'accompagne.

Ainsi, afin de pouvoir pratiquer leur profession avec la quiétude, la présence, la liberté et la disponibilité nécessaires à l'accompagnement de chaque client, la grande majorité des coaches exercent un ou même deux autres métiers pour des raisons alimentaires. Ceux-ci sont souvent leur métier d'origine : formateur, consultant, recruteur, conseiller, agent immobilier, avocat, comptable, etc.

Il est utile de se rappeler aussi qu'un coach est réputé accompagner ses clients vers une plus grande autonomie et réussite professionnelle. Dans ce cadre de référence, il sera plus congruent pour le coach de démontrer aux clients qu'il sait ce dont il s'agit pour l'avoir mis en œuvre dans sa propre vie personnelle et professionnelle.

Authenticité

Le coaching efficace est fondé sur une relation particulière. Celle-ci est le véhicule premier de l'accompagnement performant du client. Par conséquent, savoir créer, ou plutôt cocréer cette relation authentique et bénéfique est une des premières compétences du coach.

Bien entendu, si la relation de coaching dépend aussi de la capacité du client à communiquer avec le coach, ce dernier a la première responsabilité et la compétence de s'ouvrir et d'aspirer le client au sein de ce média particulier. Le quali-

ficatif le plus souvent évoqué pour décrire la posture du coach est l'authenticité, mais, évidemment, cela ne suffit pas.

Ce qui peut être compris par ce mot peut inclure à la fois une capacité à accueillir inconditionnellement chaque client tel qu'il est, une capacité d'honnêteté et de transparence, un profond respect pour l'autre, une grande transparence et une spontanéité presque naïve, et une exigence patiente et altruiste souvent réservée à des amitiés profondes. Il est possible d'ajouter une fidélité à toute épreuve, une joyeuse facilité à fêter les succès du client comme une grande capacité à l'empathie, qui sait résister à la facilité de la sympathie. Cette gamme de qualités proches de celles du véritable ami ou encore du partenaire idéal n'est pas à la portée de chaque coach, au sein de toutes ses relations avec des clients aussi différents qu'ils peuvent être passagers. Le plus paradoxal, c'est que l'ensemble de ces qualités professionnelles est affiché par le coach avec authenticité, c'est-à-dire alors qu'il est naturellement et profondément lui-même.

Par conséquent, le coaching offre aux professionnels du métier de nombreuses occasions d'ajuster et de réajuster inlassablement leur posture personnelle afin de peaufiner l'outil principal de leur pratique, leur propre personnalité, en se rappelant que jamais on n'arrive à la perfection.

Voir aussi : *Empathie, Imposture, Posture*.

Autonomie

État virtuel et destination rêvée de presque tous les systèmes vivants. Cette contrée est située toute proche de la République d'Utopie, à deux pas du paradis sur terre. La

notion d'autonomie est aussi paradoxale que peut l'être le concept de responsabilité. Ainsi :

- rien ne sert de courir après son autonomie comme certains courent après leur temps, car il suffit, là aussi, de savoir la saisir à temps ;
- rien ne sert de revendiquer son autonomie, comme certains revendiquent le droit à la santé, puisqu'on l'a déjà, sauf, bien entendu, si on lui court après ou si on la revendique auprès d'autrui.

Il faut savoir que l'autonomie est une donnée innée et gratuite que l'on peut assumer ou pas, et quelquefois que l'on perd lorsque l'on s'égare. Si l'autonomie est souvent demandée, voire revendiquée auprès d'autrui, elle ne se donne pas, sauf en cas de flagrant délit de subordination.

L'autonomie ne doit pas être confondue avec le statut d'indépendant. Dans la réalité quotidienne, ce dernier n'est bien souvent qu'une forme juridique professionnelle aussi paradoxalement bardée de nombreuses contraintes comme de relations de subordination.

Il appartient au coach et à son client de faire la part des choses entre une réelle démarche d'autonomie et les subtiles stratégies de revendication plus caractéristiques de relations de dépendance, de manipulation et de passivité. La pratique professionnelle du coaching repose plutôt sur une attitude respectueuse qui, d'office, considère le client comme une personne responsable, autonome, tout à fait capable de découvrir ses propres solutions et de se développer dans les dimensions qui lui conviennent.

Voir aussi : *Délégation, Passivité.*

Autorité

Mot fréquemment utilisé dans sa connotation négative de domination excessive ou d'autoritarisme proche de l'abus de pouvoir, souvent caractéristique d'un contexte totalitaire. Les expressions « faire autorité » ou « être une autorité » rappellent cependant que la racine étymologique du mot vient d'« auteur », proche de la lettre et de l'esprit contractuel. Cette subtilité peut servir à différencier le concept d'autorité des nombreuses relations de pouvoir qui peuvent prendre de multiples autres formes, comme :

- le pouvoir de séduction ;
- le pouvoir d'influence ;
- le pouvoir de compétence ou d'expertise ;
- le pouvoir de l'action, comme pour le fait accompli ;
- le pouvoir juridique ;
- etc.

Dans son sens positif, le concept d'« autorité » correspond à l'influence d'un leader qui inspire le respect et dont l'ascendant repose sur sa crédibilité liée à sa connaissance, à son charisme, à sa réputation ou encore à son prestige.

Bien entendu, en coaching, c'est toujours le client qui est réputé faire autorité sur sa démarche, c'est-à-dire sur sa vie, sur ses problèmes, sur ses ambitions, sur ses solutions, sur ses motivations, etc.

Voir aussi : *Pouvoir, Puissance*.