

UNIVERSITE PAUL CEZANNE / AIX-MARSEILLE III

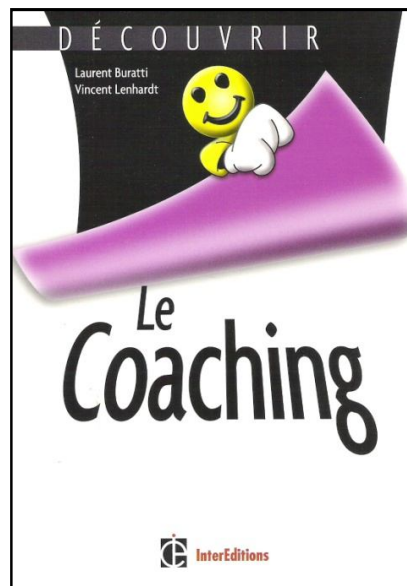
Faculté d'Économie Appliquée

DESU Coaching

FICHE DE LECTURE

DÉCOUVRIR LE COACHING

de Laurent BURATTI & Vincent LENHARDT



Étudiants : Nicolas BOULOGNE, Sabine DUBOIS
Enseignante : Patricia PARANQUE

Septembre 2011

Biographie des auteurs

Laurent Buratti

Laurent Buratti est Président du Directoire de Transformance. Il est ancien élève de l'ESCP où il est actuellement enseignant en Mastère spécialisé en management des hommes et des organisations. Après plus de quinze ans d'expérience de consultant dans des grands cabinets de conseil comme Gemini Consulting, et Accenture, il est depuis 6 ans senior partner. Spécialiste du management stratégique, il intègre la posture de coach auprès des dirigeants et des équipes de direction, le plus souvent dans des projets de transformation globale de l'entreprise.

- *La Transformance – Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, Paris, InterEditions, 2009

Vincent Lenhardt

Vincent Lenhardt est Président de TransformancePro (société spécialisée dans l'accompagnement des équipes de direction et la formation de coach) et Senior Advisor auprès du BCG (Boston Consulting Group) à Paris. Diplômé d'HEC, il a, en plus de son expérience humaine de thérapeute et de didacticien, été Président de l'Association Européenne d'Analyse Transactionnelle (rassemblant mille professionnels en Europe). Consultant spécialisé dans le développement des organisations (O.D.), la mise en intelligence collective et l'accompagnement des dirigeants, il accompagne depuis 30 ans de nombreuses équipes et entreprises nationales et internationales.

Vincent Lenhardt a lancé en 1988 la première formation de coaching en France et, avec son Collège d'Enseignants, a formé depuis, dans les pays francophones (dont le Maroc et la Belgique), plus de 2000 coachs.

Conférencier familier des clubs patronaux, il a publié plusieurs ouvrages sur l'analyse transactionnelle et le management dont :

- *Les responsables porteurs de sens – L'approche « Coach & Team »*, Paris, Insep Consulting, 1992
- *Coaching for Meaning : The culture and practice of coaching and team building*, Palgrave MacMillan, 2003
- *FAQ Coaching*, Paris, Dunod, 2006
- *Au cœur de la relation d'aide - Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching*, Paris, Dunod, 2008

Ouvrages réalisés en collaboration :

- *Analyse transactionnelle* de J.M. Fourcade et V. Lenhardt, Paris, Universitaires, 1989
- *L'analyse transactionnelle* de A. Cardon, V. Lenhardt et P. Nicolas, Paris, Editions d'Organisation, 1995
- *Engagements, espoirs, rêves* de A. Godard et V. Lenhardt, Paris, Editions Village Mondial, 1999
- *Transformational Leadership : Shared dreams to succeed* de A. Godard et V. Lenhardt, Basingstoke Palgrave Macmillan, 2001
- *Mieux vivre avec l'analyse transactionnelle* d'A. Cardon, V. Lenhardt et P. Nicolas, Éditions d'Organisation, 2005
- *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* de J.M. Fourcade et V. Lenhardt, Paris, InterEditions, 2007
- *Le coaching entre psychanalyse et problem solving* de V. Lenhardt et S. Persson, Editions, Eska Editions, 2007
- *Nos raisons de vivre – A l'école du sens de la vie* de V. Frankl et V. Lenhardt, Paris, InterEditions, 2009
- *L'intelligence collective en action* de Ph. Bernard et V. Lenhardt, Pearson Village Mondial, 2009
- *Oser la confiance – Propos sur l'engagement des dirigeants* de B. Jarrosson, B. Martin et V. Lenhardt, Paris, Insep Consulting, 2010
- *Former au coaching* de V. Lenhardt et du collège des enseignants Transformance Pro, Paris, InterEditions

Sommaire

- . Introduction : Comment les hommes savent résister
- . Les fondements du coaching
- . Généalogie du coaching
- . Les champs du coaching
- . Universalité du coaching
- . Types de coaching
- . Dynamique et outils du coaching : le cycle d'accompagnement
- . Dynamique et outils du coaching : la gestion de l'alliance
- . Conclusion
- . Bibliographie

Introduction

Au-delà d'un métier, le coaching prend son sens par ses valeurs humanistes, propose une conception intégrative et constructiviste de la relation d'aide, l'accomplissement du sujet humain dans l'ouverture aux autres et au monde. En passant par ses fondements et ses champs d'applications, nous verrons comment le coaching amène à travers une dynamique et des outils, à la responsabilité, l'apprentissage de la liberté.

Définitions

Le coaching se définit comme un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe ayant pour objectif la valorisation du potentiel humain des individus et des organisations, dans une perspective de développement global et durable.

Dans le coaching, il s'agit d'un cheminement vers plus de liberté et d'autonomie.

Au départ, ni le client, ni le coach n'a la solution. Celle-ci émerge de l'entre-deux de la relation intersubjective, car le coaché va trouver l'énergie et la motivation d'aller de l'avant et de prendre confiance en lui.

Le travail n'est pas de chercher des raisons extérieures à ses difficultés ou problèmes, il est invité à construire ses propres choix et à les assumer dans ses façons d'être et d'agir.

Le coaching participe en cela à une éducation à la responsabilité.

Nous croyons souvent être prisonniers de la réalité, quand nous le sommes seulement de notre façon de penser.

Les 4 A :

Anthropologie : philosophie humaniste

En chacun de nous, gît une partie positive malgré nos blocages, nos résistances. L'individu est responsable de ses choix. Il est regardé comme un tout complexe dans un environnement à la fois « sujet, acteur unique » et « objet » du point de vue des organisations auxquelles il participe.

Approche :

La relation repose sur une « alliance pour le changement »

Approche : recherche de ce qui fait sens et prise de recul.

Le coach amène son client à considérer la complexité non plus comme une cause de difficulté mais comme une source d'opportunité de progrès.

Attitude :

Le coach est comme un entraîneur sportif vis-à-vis de son champion.

Il se focalise sur ses possibilités de progression et crée une alliance forte indispensable.

Pour cela :

- il crée un espace de confiance
- il décode la problématique du coaché
- il favorise une dynamique de stimulation dans laquelle la personne va trouver l'élan pour oser se dépasser

Aptitude :

C'est l'aptitude à accueillir le paradoxe de la demande (ex: changez- moi mais ne changez rien !)

C'est l'aptitude à reconnaître les compétences de l'autre

C'est l'aptitude pédagogique. En tant que professionnel de la Relation d'Aide, le coach maîtrise ses outils : l'écoute, le questionnement, le feedback.

« En fait, au début de la relation, le coach donne des poissons au coaché, puis, petit à petit, lui apprend à faire une canne à pêche »

Généalogie du coaching

A l'époque de Socrate, il existait les fous du roi, les sages des villages, les pédagogues...

Tous jouaient un rôle d'éveilleur de conscience, et ont contribué à bâtir la longue généalogie du coaching.

Etymologie

« To coach » en anglais veut dire entraîner ou faire répéter un rôle. Il vient de l'ancien mot français « coche » (voiture), et « cocher » (accompagnateur).

En 1950, le coach devient entraîneur physique et mental.

En 1980, dans les pays anglo-saxons, le coaching sort du stade pour entrer dans les entreprises car les managers aussi cherchent la Performance.

En 1988, création de la première école de coaching à Paris par Vincent Lenhardt.

Le coaching concerne également la sphère privée pour « mieux être ».

En 1995, la SF Coach (Société Française de Coaching) voit le jour, institution professionnelle qui entend titulariser des coachs en activité.

En 2001, c'est la création d'ICF France (International Coach Federation).

Les sources du coaching

1/ Spirituelle :

On parle de l'alliance du coach et du coaché pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle présente une dimension humaniste et spirituelle.

L'expression « alliance des princes » désigne de ce fait l'identité même du

coaching. Face à son client, le coach est en contact avec son propre prince et s'ouvre en empathie au prince de la personne accompagnée. L'alliance est la condition du changement (respect absolu, accueil, compréhension dans le non jugement).

2/ La psychothérapeutique :

- la psychanalyse :

Le coach doit entreprendre un travail sur lui-même (analyse de son inconscient) et est donc à l'aise dans l'accueil de ce qui vient de l'inconscient de son interlocuteur, surtout quand sa demande est latente.

- la psychologie humaniste :

Analyse transactionnelle, Communication non violente... c'est l'idée que l'être humain est « maître de son destin » et le coach le fait accéder à la « responsabilité ». La non directivité, la reconnaissance de la communication non verbale, l'écoute, l'idée que le respect de soi implique celui de l'autre engendrent le travail de reconstruction identitaire.

3/Epistémologie

- Epistémologie systémique (1950 école de Palo Alto avec la théorie de la communication)

L'individu est étudié dans son ensemble :

Changement de type 1 : changement de comportement (extérieur)

Changement de type 2 : changement de regard (intérieur)

- Epistémologie constructiviste (origine : P. Watzlawick)

Le réel existe bien. Par contre, nous nous n'y avons que partiellement accès. Ce que nous appelons « réalité » n'est autre que notre perception, toujours subjective de ce réel. L'individu n'est plus uniquement soumis à son environnement ; il le produit et le transforme autant.

Le coaching travaille sur les représentations de l'individu.

Les champs du coaching

En largeur :

Il s'adresse à tout le monde.

- Le coaching individuel
- Le coaching d'équipe
- Le coaching d'organisation

En profondeur :

Il s'agit de la construction du sens.

Dans un monde qui a changé, où l'éclatement des cadres de référence traditionnels (état, famille, armée, église), la mondialisation modifie le rapport de l'individu à la collectivité (affaiblissement du lien social).

Ainsi les personnes sont à la recherche de nouveaux repères et appuis pour construire leur identité, en quête de sens.

Le coaching en entreprise permet de piloter le changement, de mobiliser les acteurs et de développer le potentiel humain. L'entreprise ne garantit plus une stabilité de l'emploi.

Le travail devient un champ possible de développement personnel, en cohérence avec ses propres valeurs pour trouver le sens au travail, qui n'est plus, l'employabilité à long terme.

Il existe une grosse souffrance au travail si les valeurs personnelles et professionnelles ne coïncident pas.

Universalité du coaching

C'est un métier au cœur de la relation d'aide où le coach n'est pas un expert supposé savoir, car il ne sait pas à la place de son client. Il est moins donneur de leçons que révélateur de sens. Il ne pousse pas le client, il marche à ses côtés, convaincu que la seule connaissance utile est celle que l'on découvre soi-même. Il reste neutre et en recul.

Le coach n'est pas un thérapeute, car le coaching ne vient pas réparer un passé (guérir l'enfance par exemple) mais considère plutôt le sujet dans l'ici et maintenant en vue de construire son avenir. Il ne s'agit pas de soigner une souffrance mais d'aider la personne à mieux comprendre ses faiblesses et ses forces, à conforter son assise identitaire afin qu'elle puisse passer vers la réalisation d'un but qu'elle s'est fixé ou de son projet de vie.

Il est important pour le coach d'avoir effectué un important travail sur soi-même pour avoir reconnu ses systèmes de défense psychique, d'avoir reconnu ses fragilités et ses limites pour pouvoir proposer un accompagnement qui ne soit pas « contaminé » par ses propres problèmes ou questionnements.

Cela permet de :

- Se défaire de ses préjugés
- De ne pas se laisser entraîner dans ses propres zones d'ombre
- De ne pas se laisser piéger par des phénomènes de projection
- D'analyser la demande de son client
- Reconnaître et faire reconnaître sa compétence pour accepter pleinement son incompétence.

Les niveaux d'intervention du coach

Niveau -1 : l'environnement de la personne (politique de l'entreprise)

Niveau 0 : Les rôles sociaux (fonction, identité managériale)

Niveau 1 : Les comportements (communication)

Niveau 2 : Les attitudes (croyances, valeurs)

Niveau 3 : La structure psychologique profonde (phénomènes inconscients)

Niveau 4 : « Le prince » désigne une partie intime positive qui se trouve en chaque être humain au-delà de ses défenses et de ses blocages.

C'est à ce niveau 4 que fonctionne le ressort profond du coaching : en regardant l'autre avec le souci de croire et de faire confiance à cette partie positive, le coach crée les conditions dans lesquelles la personne coachée peut mobiliser chez elle une énergie potentiellement infinie.

L'alliance pour le changement

L'activation des ressources du coaché n'est possible que si l'accompagnateur est lui-même en contact avec sa propre partie positive. Seule cette « alliance des princes » basée sur la confiance mutuelle, permettra d'opérer les changements que les systèmes de défense ou les blocages des niveaux précédents auraient pu interdire. C'est l'acceptation inconditionnelle de la partie positive d'autrui. Le coach doit situer avec son client la nature et le niveau de profondeur de l'accompagnement attendu. S'agit-il d'un changement de type 1 centré sur la gestion d'éléments extérieurs à la personne ? ou bien d'un changement de type 2 qui passera par un remaniement des attitudes et du cadre de référence pour déboucher sur plus de savoir-être, d'autonomie et de confiance en soi ? Le but du coaching consiste à favoriser l'épanouissement chez le coaché de la capacité de se construire lui-même en tant que sujet autonome, libre et responsable.

L'alliance des princes en individuel ou en équipe s'inscrit dans la croyance que :

- L'être humain est capable du pire mais aussi du meilleur,
- Le coaché peut comprendre le sens de son changement,
- La personne peut participer à son changement et devenir progressivement l'acteur/l'auteur de lui-même.

Construire la solution par le sujet et le sujet par la solution

L'accompagnateur travaille simultanément sur deux plans :

- Il aide à la co-construction de solutions aux problèmes de son client
- Il veille à la construction de la personne, non seulement au sens du développement de sa compétence, mais aussi de la qualité de sa conscience d'elle-même.

Le coach garde toujours en ligne de mire une visée de renforcement de l'estime de soi et de la sécurité ontologique (confiance dans sa propre identité). L'« okness » est le fait d'être « ok » par rapport à soi-même (s'accepter) et par rapport aux autres ; c'est voir le prince de chacun et assumer la limite de toute relation ; enfin, c'est avoir fait le deuil de la toute puissance, accepter la remise en cause sans se trouver déstabilisé.

Le coach est comme un passeur qui accompagne momentanément le coaché sur un chemin qui se construit pas à pas en marchant.

Au service de la performance, de l'efficacité individuelle ou collective, le coach aide à prendre conscience de ses propres ressources, à les mobiliser et les développer pour mieux réaliser les objectifs fixés. Les résultats sont probants car la méthode est puissante.

Le coaching de performance

La portée du coaching dépasse de très loin la recherche de la performance à court terme même si, au départ, on fait appel à un coach pour un objectif opérationnel en vue d'atteindre un résultat immédiat et concret. Le coaching aide à progresser durablement en développant sa propre capacité à résoudre les problèmes, gagner en confiance et en maîtrise de soi, accéder à une congruence plus lucide de ses relations avec les autres. Le coaché en ressort plus libre, plus autonome, et responsable. Il gagne en compétences relationnelles, en reconstruction identitaire et en construction de sens. C'est dans ce processus de co-construction que le coach fait grandir et favorise l'appropriation des solutions par les acteurs.

On fait appel au coaching pour une négociation commerciale, pour un changement de poste, le lancement d'un produit, un plan social, un recrutement...

Les résultats attendus par l'entreprise sont souvent, d'ajuster les objectifs stratégiques et les compétences actualisées dans l'organisation, développer des compétences transverses comme la délégation, la créativité, optimiser les ressources, responsabiliser les acteurs, anticiper les évolutions, gérer les sorties de crise.

Le coach améliore l'efficacité personnelle par la gestion des émotions, de l'information, des relations, l'image de soi.

Le coaching de développement ou de carrière

Il s'intéresse plus aux compétences du coaché qu'à un objectif précis à atteindre.

Les ressources à mobiliser sont plus importantes que la cible à atteindre.

L'optimisation du potentiel passe par une recomposition identitaire, car les ressources de l'individu sont liées à son identité, ses croyances, l'idée qu'il se fait des autres et du monde. Les choix personnels et l'aptitude au changement dépendent largement de ces cadres de référence. La plupart du temps, nous nous croyons incapables de résoudre nos problèmes car nous sommes enfermés dans des comportements stéréotypés. Il faut donc commencer par aider la personne à s'interroger sur son cadre de référence. En changeant la façon dont il se perçoit, le coaché recouvre une liberté de choix, prend confiance en lui-même et accède à une conscience plus claire de ses possibilités d'action et d'évolution. Le coach est là pour favoriser l'indispensable prise de recul et stimuler la dynamique qui va lui permettre d'oser le changement.

Le coaching de soutien

C'est une demande de soutien, sans objectif précis. Cela peut être l'exemple d'un dirigeant qui est isolé et qui a besoin d'échanger et de prendre du recul. Il trouve l'alter égo auprès de qui tester ses idées et faire part de ses interrogations. Cela lui permet de ne pas être seul, trouver une véritable écoute qui fait de chaque projet de changement, l'occasion de croissance de ses collaborateurs et donc de l'organisation dans son ensemble. Ainsi, il se vit non plus comme une locomotive tirant des wagons mais comme un développeur de talents.

Ce repositionnement exige souvent du dirigeant une véritable mutation identitaire.

La conscience des autres et la maîtrise de la relation

Cela permet l'amélioration de la communication par l'ouverture à autrui. Dans la gestion des conflits, le coach sert de médiateur pour les deux parties et la situation gagnant-perdant se transforme en désaccord fécond car le coach permet à chacun d'intégrer la vision de l'autre.

Dans le coaching d'équipe, les individus apprennent à mettre entre parenthèses leur égo pour conjuguer leurs talents au service d'un projet partagé. Il faut que chaque membre se sente « inclus ». Le premier niveau du travail du coach est d'assurer la cohésion, de faciliter la cohabitation des personnalités différentes, s'assurer que tous les talents s'expriment. Ce travail d'« accordeur » porte aussi sur la résorption des dysfonctionnements, le traitement et la circulation de l'information, la reformulation des objectifs ou du projet partagé.

L'apport du coaching est non seulement une plus grande cohérence mais permet aussi de développer la capacité à penser, apprendre et agir collectivement, dont découlent des gains de performance sur le plan opérationnel.

En d'autres termes, si l'équipe devient plus confiante et efficace, ce n'est pas uniquement parce que ses membres s'entendent mieux, ou parce qu'ils fonctionnent mieux ensemble par une série d'ajustement. C'est d'abord et surtout parce qu'elle prend conscience de l'étendue réelle de ses capacités d'action en tant qu'équipe. C'est l'élargissement du cadre de l'équipe, car le coach offre un espace de recul que le groupe met à profit. Le champs des possibles s'ouvre et offre une vision nouvelle fédératrice et mobilisatrice. Les membres de l'équipe réalisent qu'ensemble, ils peuvent aller beaucoup plus loin qu'ils n'osaient d'abord le penser.

Le renforcement de la performance collective de l'équipe.

Le coach initie le groupe à trouver ses propres solutions. Entrant dans la dynamique d'intelligence collective, l'équipe démultiplie ses capacités d'action sur son environnement.

Les trois stades de développement d'une équipe.

1/ une collection d'individus où chacun est centré sur lui-même. Il n'y a pas de partage réel entre les personnes. Les enjeux des individus ne convergent pas, alors les membres de l'équipe ne tombent pas les masques.

2/ Le groupe solidaire optimise ses décisions dans des processus transverses. Il se développe une solidarité et une écoute réciproque.

3/ Dans « l'équipe performante », les acteurs ont suffisamment conscience de leur identité et de leur complémentarité pour pouvoir la dépasser et se centrer sur le Sens, c'est-à-dire, la vision commune. Cette vision se construit sur :

- Un accord quant aux objectifs opérationnels
- Une connaissance mutuelle des acteurs (cohésion de groupe)
- Des expériences et compétences partagées
- Un langage commun
- Un accord sur les valeurs

Chacun devient alors porteur de tous les enjeux, responsable de la performance et de la pérennité de l'équipe.

Donc l'équipe performante a suffisamment co-élaboré sa vision pour transcender les différences entre les individus.

Pour le coach d'équipe, il y a des moments d'apprentissages théoriques et des enjeux opérationnels. L'impact du coaching est démultiplié quand il y a des coachings individuels en parallèle, surtout s'ils concernent les managers. L'objectif étant de faire passer le manager d'une posture hiérarchique à une posture de manager-ressource, porteur de sens.

Conscience du changement et maîtrise de son action

1/ Le coaching stratégique ou de pilotage.

C'est l'accompagnement des personnes dans la conduite de projet, l'objectif n'étant pas uniquement la performance mais le focus est mis sur l'aboutissement du projet et la transformation en profondeur des acteurs qui le mènent. Ce coaching répond au besoin d'évolution des organisations où le processus se centre sur le facteur humain. Ceci avec deux impératifs :
L'accompagnement sur la conduite de projet et la mise en responsabilité des acteurs vis-à-vis du projet.

2/ Le coaching d'organisation

Il s'agit d'aider les acteurs à co-construire la matrice qui va leur permettre de porter ensemble la vision collective. L'objectif est de faire progresser le

système en travaillant à la fois sur le système lui-même et auprès des personnes qui le composent.

La démarche se déploie sur trois registres :

- Le questionnement relatif aux modes de fonctionnement de l'organisation. Il y a mise en cohérence du fonctionnement réel et souhaité des acteurs en fonction de leur degré d'autonomie et des responsabilités que l'organisation souhaite leur donner.
- La co-élaboration de la vision. C'est la projection collective qui donne du sens et de la cohésion à l'action commune. L'important est le processus qui amène à la vision. Il est indispensable pour développer l'acceptation du changement.
- L'accompagnement du changement en situation. Il permet aux acteurs de construire ensemble des processus d'auto-organisation et d'apprendre à gérer des processus. La dynamique d'auto-organisation favorise « l'empowerment » où chaque acteur qui prend un « bout de responsabilité » est davantage impliqué. Cette mise en intelligence collective amène chacun à porter la vision commune et à l'élaborer.

Le coaching combiné

Il correspond à plusieurs niveaux de changement : les différents types de coaching ne sont pas exclusifs l'un à l'autre. Différentes formes d'accompagnement peuvent s'interpénétrer.

Dynamique et outils du coaching : le cycle d'accompagnement

La relation de coaching se déploie à deux niveaux.

L'un des niveaux, manifeste, représente la partie visible de l'iceberg, c'est-à-dire le travail d'accompagnement, centré sur la réalisation du projet. On l'appelle le cycle d'accompagnement.

L'autre est implicite, il représente la partie immergée de l'iceberg, focalisée sur le développement de la personne du coaché. On l'appelle la gestion de l'alliance.

Le cycle d'accompagnement est axé sur des enjeux opérationnels, il recherche une meilleure utilisation des ressources et de l'expression du potentiel du coaché. Il est orienté « résultat » et s'organise autour de trois questions :

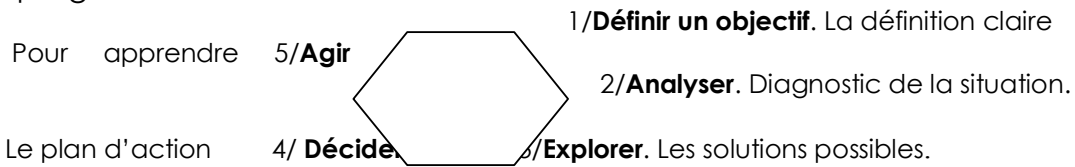
1/Quel est votre projet ?

2/Qu'est ce qui vous empêche de le réaliser ?

3/Comment dépasser ces limites ?

Le cycle d'accompagnement.

Les progrès et axes d'amélioration 6/**Evaluer.**



En coaching d'équipe, on avance ensemble dans des allers-retours entre réflexion et action.

1/ O : temps de travail sur les opérations (construction de la vision ou du projet)

2/ R : temps de travail sur la régulation (ajustement des représentations des acteurs)

3/ F : temps de formation (apport pédagogique)

Dans la phase d'analyse du diagnostic, le coach peut définir huit zones d'intervention :

Le coach, la relation entre le coach et le coaché, le coaché, relation du coaché avec les autres, les autres (dans leur relation au coaché), le problème lui-même, la relation des autres avec ce problème, la relation du coaché avec ce problème.

La dynamique et les outils du coaching : la gestion de l'alliance

Dans le cycle d'accompagnement, le coaching se définit comme un accompagnement dans l'action et la réalisation des objectifs de performance. Mais il est beaucoup plus que cela. Il développe progressivement l'autonomie de la personne en même temps qu'il l'aide à mener à bien ses projets. Pour cela, le coach et le coaché doivent construire un espace d'intersubjectivité dans lequel le coaché va pouvoir se remettre en cause, prendre le risque de grandir à la fois en liberté et en responsabilité. La qualité de leur alliance conditionne le cycle d'accompagnement. La fondation de l'alliance, c'est trouver le juste positionnement.

A/ Il faut poser le diagnostic global

B/Elaborer le RPBDC (Réel – Problème – Besoin – Demande – Contrat)pour spécifier le besoin et la demande : c'est amener l'autre à son besoin, sachant que la demande du coaché correspond assez rarement à son besoin initial.

R - le Réel, la situation d'origine

P - le Problème lié à la situation

B - le Besoin. Le problème recouvre souvent un besoin à expliciter

D - la Demande. Elle est souvent ambiguë

C - le Contrat. Il faut le formuler car il va définir l'espace dans lequel va se développer la relation.

Désamorcer les processus parallèles

L'espace relationnel entre coach et coaché doit sortir des processus transférés comme par exemple la relation « victime-sauveteur ». Ceci pour retrouver une relation d'altérité. Le coach prend alors une position « méta » et reste stable et ferme pour être un « modèle » pour le coaché.

Accueillir les niveaux d'identité et de sens.

Le coach accueille les différents niveaux d'identité de la personne qui constitue sa colonne vertébrale du sens : le sens environnemental, organisationnel, managérial, professionnel, de la vie privée, psychologique, existentiel, spirituel et confessionnel.

Pour construire en permanence la relation et l'altérité, il faut :

- 1/ Une demande du coaché et une volonté de changement
- 2/ Le coach doit faire preuve d'une liberté intérieure, d'une sécurité ontologique pour accueillir l'autre
- 3/ Entre les deux, la mise en place d'un espace intersubjectif protégé et confidentiel.

La relation de confiance

Elle est nécessaire ; sans elle, le coaching ne produit aucun résultat. C'est le socle de la relation.

Pour que s'établisse la relation de confiance, il faut une relation de proximité assez forte pour favoriser une ouverture réciproque ; une crédibilité et une compétence suffisante chez le coach pour rassurer ; un accord sur le niveau de risque dans lequel va se développer sa relation (jusqu'où sommes nous prêts à aller ensemble ?)

La qualité d'être et « d'être avec » reste fondatrice de la relation d'accompagnement.

Le coach offre un accueil, une sécurité, une compréhension et une bienveillance indispensables pour enclencher le cercle vertueux de potentialisation de la confiance.

Le contrat

Le coach a une obligation de moyens : compétences, disponibilité, garanties déontologiques. Il est capable de gérer l'intersubjectivité dans le cadre de la relation d'aide. C'est la construction d'un espace temps où le coaché accepte la remise en question.

Ce contrat est un contrat d'affaire car il précise les tarifs, les résultats, les conditions d'accompagnement, les modalités pratiques.

En contractualisant la relation, le coaché et son coach réaffirment leur responsabilité partagée dans l'issue l'intervention. Ce cadre peut bouger si les objectifs bougent.

La troisième écoute

L'écoute passe par l'ouïe mais aussi par la tête, le cœur et le regard.

L'écoute en coaching mobilise trois niveaux différents d'attention :

- L'écoute du discours verbal
- L'écoute du langage du corps (ton, regard, expression, geste, posture corporelle)
- La « troisième écoute » en intelligence émotionnelle. Le coach reste sans cesse disponible pour l'accueil des émotions de l'interlocuteur, et des siennes propres.

La méta- communication

C'est communiquer sur la communication. C'est-à-dire prendre de la hauteur en même temps qu'être présent dans ce qui se dit. Cela aide à mieux se comprendre, mieux communiquer et dans le cadre d'un coaching d'équipe, de soutenir une vision partagée.

Progresser vers l'autonomie

Le coach aide l'autre à se débrouiller seul. Lors du RPBDC, il est important de situer le degré d'autonomie de la personne. S'il est faible, le coaching peut comporter au début une part d'apport, d'idées, de contenus.

Développer la confiance en soi et le potentiel d'action

Ce que nous nous sentons capables de réussir dans le monde, dépend de notre estime et de notre confiance en nous-mêmes, qui résultent elle-même de la façon dont nous percevons le monde et la place que nous y occupons :

Donc : la perception du monde et de soi même engendre l'estime de soi et la confiance en soi ; ceci engendre notre potentiel d'action (ce que nous nous sentons capables de réaliser dans ce monde), ce qui, à son tour, engendre notre champ des possibles (ce que nous nous autorisons à faire).

Le coach aide à élargir le champ des possibles en aidant la personne à redéfinir une nouvelle identité. C'est un éveil constructiviste qui correspond à une prise de conscience. La personne grandit en sécurité ontologique, en respect de soi et des autres, et en responsabilité.

Le coach gère à la fois l'alliance et le cycle d'accompagnement et pour cela, il garde un œil sur « le tableau de bord » des quinze paramètres suivants :

1/ Etre OK : être en sécurité et confiance par rapport à soi et aux autres, avoir fait le deuil de la toute puissance, avoir une relation saine à l'argent et au pouvoir.

2/ Diagnostic : faire l'analyse globale de la situation.

3/ Le degré d'évolution : évaluer le degré d'autonomie de la personne.

4/ La protection : c'est la mise en place des règles et des permissions pour que le coaché se sente en sécurité dans le cadre du coaching.

5/ Les erreurs : le coach les identifie.

6/ La structure de la relation : la rencontre doit être ouverte et confiante.

7/ L'alliance pour le changement : c'est l'engagement réciproque à maintenir la relation malgré les désaccords éventuels. Il y a alliance si la confiance mutuelle et l'accord sur les finalités permettent aux partenaires de surmonter les frustrations rencontrées sans remettre en cause la relation.

8/ Les éléments transférentiels : le coaché investit la relation, et peut placer le coach dans une posture de « père idéal » ou de « sauveur » dont il attend les solutions magiques. Le coach veille à identifier et déjouer ces phénomènes de transfert et de contre- transfert.

9/ Identifier la demande réelle.

10/ La volonté de changement : le coach doit prendre la mesure de la volonté de changement du coaché, ça veut dire aussi accepter sa volonté de non changement.

11/ Le plan d'intervention : Il doit rester souple pour avoir de la place pour improviser en « intelligence de situation ».

12/ Ici et maintenant : le coach traite ce qui se passe « en présence » en priorité.

13/ L'espace et le temps : le coach s'assure des bonnes conditions de déroulement des séances.

14/ Le pouvoir : le coach veille à ne pas menacer le pouvoir de son client et se garde de se laisser piéger par son propre pouvoir. Le travail du coaching présuppose l'absence d'une volonté d'exercer un pouvoir de l'un sur l'autre.

15/ Le contrat : selon l'évolution, il faudra réajuster le « contrat d'affaire », le contrat relationnel et le contrat secret (nature de l'alliance).

La prise en compte de ces 15 points permet au coach, en fonction de la situation, d'adapter sa stratégie d'accompagnement et son mode d'intervention.

En conclusion, ce métier est pleinement au service de la construction des personnes, pour les accompagner dans la croissance de leur capacité d'être au monde et d'y agir en accord avec les autres et avec eux-mêmes. C'est une philosophie ambitieuse et profonde qui fournit à chaque humain un appui pour agir et se conduire de façon à la fois plus libre et plus responsable. Ainsi, le coaché devient capable de trouver en lui-même ses propres solutions.