



■ Pierre Blanc-Sahnoun



# L'Art de Coacher


Méthode, cas pratiques et outils

Préface de Pierre Angel



**InterEditions**


# L'Art de Coacher


**InterEditions**  
 Une marque Océrid Édition  
 5 rue Lavoisier • 75005 Paris

<http://www.intereditions.com/>


**InterEditions**  
**La marque du Bien-Être PSY**

**Série Techniques de Développement personnel**




Découvrir et maîtriser  
 l'Analyse transactionnelle,  
 la Programmation  
 Neuro-Linguistique (PNL),  
 l'Ennéagramme,  
 la Process communication,  
 l'Hypnose éricksonienne,  
 le coaching...

**Série Epanouissement personnel et professionnel**



Se connaître,  
 bâtir des projets de vie,  
 bien communiquer,  
 faire face aux difficultés,  
 réussir sa vie  
 professionnelle  
 et personnelle...

**Série Vivre en famille**



Développer des relations  
 harmonieuses avec  
 ses proches,  
 trouver des réponses,  
 vivre heureux en couple  
 et en famille...

Retrouvez tout le catalogue InterEditions sur [www.danod.com](http://www.danod.com)

Pierre Blanc-Sahnoun

# L'Art de Coacher

Méthode, cas pratiques et outils

*Préface de Pierre Angel*

INTERÉDITIONS

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :

<http://www.intereditions.com>

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> |  | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--|---|--|

© InterEditions-Dunod, Paris, 2006

ISBN 2 10 048543 1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

|                |    |
|----------------|----|
| <i>Préface</i> | IX |
|----------------|----|

|                     |   |
|---------------------|---|
| <i>Introduction</i> | 3 |
|---------------------|---|

## *Première partie*

### MISE EN ÉCLAIRAGE : « PATRICK, UNE STRATÉGIE D'ÉCHEC »

|   |    |
|---|----|
| 1. COMMENT SE DÉROULE UN COACHING,<br>RÉCIT D'UNE MISSION EXTRÊME | 9  |
| 2. INTERLUDE PHILOSOPHIQUE  | 38 |

## *Deuxième partie*

### QUESTIONS DE MÉTHODE

|   |    |
|---|----|
| 3. QUESTIONS RELATIVES AU COACH   | 43 |
| Pourquoi devient-on coach ?   | 43 |
| Qu'est-ce qui autorise un coach à coacher ?   | 46 |
| Que fait-on au juste quand on coache ?  | 49 |
| Pourquoi un coach n'est-il pas un formateur ? Un psy ?                              |    |
| Un consultant ?   | 55 |
| Pourquoi un coach doit-il avoir travaillé sur lui-même ?                            | 62 |
| Quelles sont les autres caractéristiques<br>qui pourraient faire le « bon » coach ? | 65 |
| Se faire payer : pourquoi, comment et combien ?                                     | 68 |
| Comment vendre du coaching  | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. QUESTIONS RELATIVES AU CLIENT  | 75  |
| Qu'est-ce qu'un coaché ? Un être humain en équilibre au bord d'un changement    | 75  |
| Comment analyser le comportement  | 78  |
| Le comportement rationnel existe-t-il ?   | 88  |
| Comment les gens s'y prennent pour réussir                                      | 91  |
| Comment les gens s'y prennent pour échouer                                      | 93  |
| Comment travailler sur les émotions   | 96  |
| La supervision, hygiène mentale indispensable du coach                          | 102 |
| 5. QUESTIONS RELATIVES À LA RELATION  | 106 |
| « Mon coach, c'est le plus fort » : comment gérer le transfert                  | 106 |
| « Mon coaché est formidable » : comment gérer le contre-transfert               | 111 |
| Et l'entreprise dans tout ça ? Gérer le tiers payeur dans la relation           | 113 |
| « Sauve-moi, mon coach ! » Les jeux : comment les identifier, comment en sortir | 116 |
| 6. QUESTIONS RELATIVES À LA MISSION   | 124 |
| Pourquoi faut-il un cadre à la relation entre le coach et le coaché ?           | 124 |
| Dans cet espace, comment fonctionne une mission de coaching ?                   | 127 |
| Comment organiser la mission : les différentes phases pas à pas                 | 131 |
| Comment un coach écoute : les quatre écoutes du coach                           | 132 |
| Exercices et plans d'action : les concevoir, les faire accepter                 | 135 |
| Comment terminer une mission  | 138 |

### *Troisième partie*

## LES MAINS DANS LE CAMBOUIS – DES CAS PRATIQUES INOUBLIABLES : LE PREMIER COACHING

|   |     |
|---|-----|
| 7. COACHING D'UN CADRE DIRIGEANT<br>DANS UN GROUPE FAMILIAL | 143 |
| Séance n° 1   | 144 |
| Séance n° 2 (deux semaines plus tard)                       | 147 |
| Séance n° 3 (trois semaines plus tard)                      | 148 |
| Supervision suite à la séance n°3                           | 150 |
| Séance n° 4   | 151 |
| Séance n° 5 (3 semaines plus tard)                          | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| Supervision suite à la séance n°5   | 157 |
| Séance n° 6 (3 semaines plus tard)  | 159 |
| Supervision suite à la séance n°6   | 165 |
| Séance n° 7 (3 semaines plus tard)  | 166 |
| Séance n° 8 (dix jours plus tard)   | 173 |
| Supervision suite à la séance n°8   | 179 |
| Séance n° 9 (un mois plus tard)   | 180 |
| Échange de mails deux mois après la séance n°9  | 186 |
| Séance n° 10 (3 mois plus tard)   | 187 |
| 8. UN COACHING D'ACCOMPAGNEMENT<br>D'UNE CRÉATION D'ENTREPRISE  | 191 |
| Février   | 191 |
| Mars  | 195 |
| Avril   | 205 |
| Mai   | 212 |
| 9. MISSION DE COACHING D'UNE RÉORIENTATION<br>PROFESSIONNELLE ET DU DEUIL CONSÉCUTIF<br>À UN LICENCIEMENT | 220 |
| Première séance   | 220 |
| Deuxième séance — deuxième première séance !!!  | 227 |
| Troisième séance  | 230 |
| Quatrième séance  | 231 |
| Cinquième séance  | 232 |
| Sixième séance  | 234 |
| Septième séance   | 236 |
| Huitième séance   | 237 |
| Neuvième séance   | 238 |
| Dixième et dernière séance  | 239 |

### *Quatrième partie*

#### LA BOÎTE À OUTILS DU COACH

|  |     |
|--|-----|
| 10. TOUS LES MODÈLES DE DOCUMENTS NÉCESSAIRES AU COACH     | 245 |
| Formulaire de démarrage de mission pour le coaché          | 246 |
| Formulaire de démarrage de mission pour le donneur d'ordre | 247 |
| Modèle de démarrage de coaching complet                    | 248 |



|  |     |
|--|-----|
| Formulaire d'étude d'image « flash » à 360°  | 249 |
| Modèle de contrat de coaching pour un particulier  | 250 |
| Modèle de contrat de coaching pour une entreprise  | 252 |
| Modèle de contrat d'outplacement (coaching de transition professionnelle illimité) pour un particulier | 254 |
| Modèle de contrat d'outplacement (coaching de transition professionnelle illimité) pour une entreprise | 256 |
| Modèle de contrat de coaching de communication   | 257 |
| Modèle de contrat cadre avec une entreprise  | 259 |
| Modèle de contrat de bilan de compétences  | 262 |
| Modèle de convention de formation  | 264 |
| Modèle d'attestation de présence   | 266 |
| Grille d'analyse de réalisations   | 267 |
| Grille d'analyse de compétences  | 268 |
| Grille d'analyse de projets  | 269 |
| Grille de gestion du niveau de confiance   | 272 |
| Mon profil de coach  | 273 |

### *Cinquième partie*

#### MISE EN PERSPECTIVE

|  |     |
|--|-----|
| 11. LES COACHS VONT-ILS REMPLACER LES PSYS ?                             | 277 |
| <i>En guise de conclusion...</i>   | 283 |
| Bibliographie commentée d'ouvrages pour apprentis coachs                 | 284 |
| Annexe 1 – Charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching | 286 |
| Annexe 2 – Charte de déontologie de la Société Française de Coaching     | 289 |
| Remerciements  | 291 |

# PRÉFACE

PUISQUE DANS CE CHAMP INNOVANT DU COACHING l'œuvre fait corps avec celui qui la produit, il nous faut présenter en quelques mots l'auteur de cet *Art de coacher*. Selon la définition de Pierre Blanc-Sahnoun, « le coach, c'est un humain professionnel ». Pour chaque contrat de coaching, Pierre, respectueux au quotidien de la déontologie et de l'éthique de ce nouveau métier dont il est un des pionniers, donne le meilleur de lui-même. Il a adhéré d'emblée, avec enthousiasme, au projet pédagogique du DESU de coaching de l'université Paris-8. Sa force de conviction, son humour, sa générosité y font merveille.

L'humanité de Pierre, son sentiment de bienveillance envers les autres, sa compassion pour les malheurs d'autrui, telles sont les qualités qui émergent lorsqu'on découvre son livre. Un homme de cœur !

Cet ouvrage foisonnant détaille à l'aide d'exemples concrets les différentes méthodes de coaching, la complexité des relations entre le praticien et son client, la typologie des coachings ainsi que la boîte à outils du coach. Pierre Blanc-Sahnoun analyse avec talent et humour l'évolution constante de l'art du coaching face à la diversité des demandes et à la multiplicité des référentiels théoriques. Il nous fait partager nombre d'interrogations : certains coachings ne représentent-ils pas une conduite d'évitement d'une

indispensable démarche thérapeutique ? Quelles sont les références incontournables pour des coachs en formation ?

Mais l'auteur s'engage aussi avec force, s'expose, nous montre avec pudeur quelques cicatrices laissées par sa vie professionnelle et personnelle. Comment s'autoriser, en effet, à proposer d'accompagner des changements chez des clients si l'on n'a pas soi-même « recyclé sa névrose en compétence » ? « Le récit détaillé de l'histoire de vie du coaché est un passage obligé » affirme-t-il. La légitimité du coach se fonde, entre autres, sur une subjectivité assumée.

Ce livre, fort lisible, s'adresse aussi bien aux professionnels, aux étudiants, aux prescripteurs de missions de coaching qu'aux lecteurs qui s'interrogent sur le développement parfois explosif de ces nouvelles pratiques. Il contribue à éclairer la vision de la réalité complexe du coaching tout en invitant le lecteur à entrer en contact avec des parties de lui-même qu'il a tendance à méconnaître. Nul doute que cet ouvrage va contribuer à professionnaliser davantage l'exercice du coaching.

Pierre Angel

*Professeur de psychologie des universités,  
psychiatre et coach de dirigeants*

*La guérison, c'est à 70 % l'affaire du patient,  
à 20 % l'affaire de Dieu,  
à 10 % le talent du chaman à attirer l'attention de Dieu sur son  
patient.*

*Proverbe cherokee*

*Trois hommes travaillent sur un chantier.  
Un passant demande : « Que faites-vous, braves gens ?  
— Je gagne mon pain, dit le premier  
— J'exerce mon métier, dit le second  
— Je construis une cathédrale, dit le troisième. »*

*À la mémoire de Charles Kablé*

*... et à ma mère*



# INTRODUCTION

UN COACH, c'est un humain professionnel. Au fond, je ne sais toujours pas s'il est possible de former des coachs. Je m'y emploie pourtant depuis plusieurs années : j'en forme entre trois et cinq par an, avec lenteur, comme un artisan qui enseignerait ses tours de main à des apprentis. Et je trouve ce chiffre énorme !

Rien à voir avec notre travail d'enseignants au sein du DESU de coaching de Paris 8, dont le succès en tant que formation spécialisée de référence est désormais bien établi. Dans ce processus pédagogique, nous accompagnons des personnes dans l'acquisition des connaissances et des référents théoriques dans lesquels s'inscrit le parcours qui mène à l'art du coach. Mais nous ne prétendons pas former des professionnels opérationnels dès la fin de leur diplôme, qui pourraient aller grossir les cohortes de jeunes coachs qui se pressent aux portes des entreprises ou posent leur plaque et attendent le client en soupirant. Car lorsque je vois se développer à grande vitesse des offres de formation packagées proposant de « changer sa vie et celle des autres », ou de « devenir son propre coach pour réussir dans tous les domaines »<sup>1</sup>, cela me laisse un peu perplexe. Certains de ces instituts se targuent d'avoir formé plus de 20 000 coachs clés en mains, alors qu'il y en a 2 500

---

1. Titres véridiques, relevés dans les pages du mensuel *Psychologies Magazine* auquel j'ai par ailleurs le bonheur et le privilège de collaborer régulièrement.

ou 3 000 en France à tout casser, la plupart n'ayant pas suivi de formation spécifique. D'autres « sortent » quatre promotions de quarante coachs par an. Je me dis que de deux choses l'une. Soit je n'ai rien compris au métier et il est possible de former ainsi des wagons de coachs en se mettant au paperboard et en leur enseignant LA méthode infailible. Soit nous ne faisons pas le même boulot.

Je suis un menuisier du coaching, un artisan de luxe qui effectue 15 missions par an, en prenant son temps. Lorsque je regarde en arrière, je constate que j'ai plus ou moins passé 20 000 heures de ma vie à écouter des dirigeants confrontés aux difficultés de leur stratégie professionnelle, à accompagner des Comités de direction dans la recherche d'une façon de fonctionner qui leur convienne, à aider toutes sortes de gens à raccommorder ou à remettre l'électricité et la lumière dans leur vie au travail. 20 000 heures de vol avec parfois mal à la tête, parfois pas envie, parfois l'impression de ne pas y arriver, parfois des fins de mois acrobatiques. Mais parfois aussi le sentiment de l'instant parfait, le bonheur du succès partagé, le petit coup au coeur du moment où l'on sent l'autre changer de paradigme en direct.

Je n'ai pas fait de formation de coach, ceci explique peut-être cela. Mon premier maître, le plus affûté, a été ma mère. Une femme intelligente et malheureuse, à l'humour ravageur, qui sautait sans prévenir de la tendresse à la colère. Ma mission consistait à réparer sa vie dévastée, mon ambition était de la comprendre et de la rendre heureuse. J'y ai développé les compétences de « l'enfant doué » d'Alice Miller<sup>1</sup> : empathie, volonté de comprendre les mécanismes de l'autre, contrôle émotionnel, installation dans un « faux self ». Une histoire qui m'a envoyé tout droit sur le divan à la rencontre de cet inconnu terrifiant qui s'appelait moi-même.

Mon second maître s'appelait Charles Kablé, et j'avais la trentaine lorsque je l'ai rencontré. On ne parlait pas encore de coaching à l'époque, et pourtant c'était un immense coach qui avait réalisé la fusion entre le développement personnel, qu'il avait pratiqué pendant des années en tant que thérapeute, et l'accompa-

---

1. *L'avenir du drame de l'enfant doué*, PUF.

gnement en entreprise, dont il était l'un des pionniers : fondateur du cabinet Médiateur<sup>1</sup> au début des années 1980, avant que celui-ci ne soit racheté par Bernard Paoli, puis consultant chez Garon Bonvalot Dirigeants, où j'ai débuté. C'est Charles qui m'a appris que « c'est en allant au hasard que l'on tombe sur l'essentiel », et aussi que « la seule stratégie possible, c'est la sincérité ». Il ne m'a pas formé dans le sens traditionnel du terme, où l'on enseigne une méthodologie. Il m'a aidé à exister professionnellement, il m'a appris à aller jusqu'au bout de mon ambition, à ne pas être tiède, à y aller à fond. Charles est mort l'année dernière, comme il avait vécu, de façon lucide, tendre et ironique.

Je ne suis pas un psychologue, je n'ai aucun diplôme ou titre officiel, et je déteste le psycho jargon freudo-lacano-parisianiste. Je me considère comme un travailleur manuel de l'esprit : un peu plombier, un peu électricien, un peu maçon, j'ai appris le coaching sur le tas. Je suis un « réparateur », au sens « phildickien »<sup>2</sup> du terme. Le coaching est un métier technique, précis, exigeant, qui ne supporte pas l'improvisation. L'artisan, le vrai, est celui qui fait du neuf avec de l'ancien, mais en respectant les règles de l'art. Le coach est un artisan créatif qui ne se prend ni pour un gourou, ni pour un médecin, ni (surtout) pour un psy. Il n'a pas peur de mettre les mains dans le cambouis. Il porte sur le monde un regard à la fois cynique et émerveillé. Il a compris et accepté que l'on ne puisse pas faire grand-chose pour les gens, mais se satisfait du peu qui reste possible. Il est attentif aux processus, mais sait plonger dans la masse des détails pour en ramener le petit truc qui cloche, essentiel.

Il y a six ans, j'ai commencé à former des élèves. Mes premiers résultats ont été désastreux : je proposais un cursus en petits groupes, relativement ouvert. Plusieurs échecs cuisants m'ont permis de comprendre que peu de gens sont capables d'exercer ce métier bourré de paradoxes et d'ambivalences sans perdre le Nord. Par tâtonnements, je suis donc arrivé à ma façon actuelle d'ensei-

---

1. Ce cabinet est devenu, sous la houlette de Daniel Cohen, l'un des premiers et meilleurs cabinets de coaching français.

2. Voir *Simulacres*, de Philippe K. Dick, aux éditions J'ai Lu, et *Je suis vivant et vous êtes mort*, d'Émanuel Carrère, Points Seuil.



gner, que je pratique au sein d'Excelia et dans mes groupes Plaisir ou Top Guns de Paris 8 : peu d'élèves, sélection très rigoureuse, notamment en matière de travail réalisé sur soi, enseignement uniquement individuel basé sur la pratique très rapide de « missions pilotes » accompagnées par une sévère supervision didactique, mise en place de concepts et de points de repères techniques précis qui servent d'appui à l'élève pour trouver son registre spécifique de coaching et déployer ses propres ailes.

Car on ne devient pas coach. On est fait pour cela. Notre histoire personnelle, notre personnalité, nos névroses nous prédisposent à exercer ce métier et à y trouver du bonheur. Il faut avoir fait le chemin et être prêt. Cela prend du temps, j'ai rarement formé des coachs de moins de 40 ans : il faut que les marées de la vie aient émoussé les angles pointus des ambitions et des certitudes pour pouvoir considérer l'Autre avec le recul bienveillant nécessaire. J'ai commencé à coacher à 29 ans ; j'ai commencé à comprendre un tout petit peu mieux ce que je faisais au bout de dix ans. Aujourd'hui, je ne sais toujours pas s'il est possible de former des coachs. On peut aider des gens qui sont câblés pour cette activité à résoudre le problème essentiel du jeune coach : la légitimité. On peut les accompagner dans leurs premières réalisations et leur faire découvrir le geste juste, la posture qui évite de se faire mal et de mal faire, les rassurer quand ils s'inquiètent, les bousculer quand ils commencent à s'imaginer qu'ils savent.

D'où ce livre, issu de mes cours : un dialogue ouvert, un ensemble de questions aux réponses provisoires et contingentes, assorti de récits de missions et d'outils. Les tours de mains d'un artisan, l'état des lieux de ce que j'ai appris à faire dans cette cathédrale immense que nous bâtissons tous ensemble et que, faute d'un terme plus approprié, l'on nomme un métier. On ne forme pas plus des coachs que des dirigeants. On peut juste être là au bon moment pour les aider à passer une étape importante, pour les accompagner sur le chemin qui les conduit à ce qu'ils sont déjà. C'est peu. Mais c'est déjà énorme... et c'est tout un art.

*Partie*

**I**

MISE EN ÉCLAIRAGE :  
« PATRICK,  
UNE STRATÉGIE  
D'ÉCHEC »



# 1

---

## COMMENT SE DÉROULE UN COACHING, RÉCIT D'UNE MISSION EXTRÊME

LE PREMIER JANVIER 2000, nous étions en Martinique chez des amis qui tenaient à l'époque un restaurant sur la Marina du Marin, fréquenté par les skippers du port de plaisance rongés par le soleil, le sel et le rhum, et quelques vedettes de passage. Vers midi, nous prenions le premier ti-punch de l'année, encore vaguement cotonneux d'un réveillon marqué par un bain de minuit venteux et alcoolisé au Cap Macré, dont les vagues et l'immense plage obscure nous semblaient un décor idéal pour changer de millénaire.

J'étais à des milliers de kilomètres de mes clients, dont j'avais laissé pour quinze jours les problèmes et les incertitudes dans la grisaille parisienne. L'un des problèmes du coach est de partir en vacances et de gérer le sentiment d'abandon que ce départ provoque parfois chez ses clients. Il est rare que durant ces quelques jours ou semaines d'absence se pose une question qui nécessiterait réellement une intervention immédiate. Mais du point de vue du client auquel, dans les premiers temps de la mission, nous servons un peu d'« ego auxiliaire », notre absence momentanée devient l'Absence. Elle vient cristalliser et réactua-

liser l'histoire particulière que le coaché<sup>1</sup> entretient avec l'absence d'une personne importante pour lui. Tous les coachs savent cela, et celui qui pourrait être tenté d'interpréter ce sentiment d'abandon en s'imaginant qu'il est réellement indispensable à la vie de ses clients deviendrait vite dangereux pour son propre équilibre et pour celui de la personne auprès de qui il prétendrait prendre une place qui n'est pas la sienne.

J'avais néanmoins mis en place une hotline d'urgence en emportant mon téléphone portable que je m'étais engagé à consulter au moins une fois par jour. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est assez rare que les clients nous harcèlent sans raison valable, à condition d'avoir su les faire décoder et explorer le sentiment d'abandon lorsqu'il se manifeste, au moment où l'on annonce notre absence. Ce sentiment est un matériel précieux pour le coach et pour son client, comme tous les sentiments qui se manifestent au cours de la mission, et qui n'ont pas l'air, a priori, de correspondre à une analyse rationnelle de la situation. Tout réside dans la capacité du coach et du coaché à se définir un contrat de relation clair au départ, avant de décider l'un et l'autre de travailler ensemble.

Je me suis donc assis sur la balustrade en bois du Mango Bay, le restaurant de nos amis, un peu à l'écart de la table où une joyeuse compagnie trinquait à l'an 2000, pour écouter mes messages éventuels. Le soleil tapait déjà dur sur le port de plaisance, et une bonne brise s'était levée, faisant claquer les drisses des voiliers contre leurs mats. Il y avait un seul message, une femme dont je ne connaissais pas la voix, et qui se présentait comme la sœur de Patrick D., l'un de mes coachés, qui avait décroché deux très belles propositions d'emploi malgré deux ans de chômage, et que j'avais laissé dans l'embarras du choix, pensant que les fêtes lui permettraient de penser à autre chose et que le problème se décanterait tout seul une fois qu'il n'aurait plus le regard braqué dessus. Elle me demandait de bien vouloir la rappeler rapidement.

---

1. Pour désigner la personne qui bénéficie du coaching, j'emploie indifféremment le mot « client » et le mot « coaché ». Je trouve personnellement le terme de « coaché » assez affreux, mais il a le mérite de la clarté. Par contre, l'entreprise qui finance une mission de coaching est désignée par « donneur d'ordre ».

Normalement, je ne rentre jamais en contact avec des membres de la famille d'une personne que je coache à l'insu de cette personne. Il y va de la relation de confiance entre le coach et son client. C'est la même chose vis-à-vis d'un patron d'entreprise ou d'un DRH dont je coache l'un des collaborateurs, et qui me téléphone par-dessus la tête du coaché pour s'informer des progrès de la mission. Je commence toujours par le prévenir : « Salut Patrick, j'ai eu un coup de fil de ta sœur, est-ce que tu es au courant ? » Le coach est au service de son client. Écouter les demandes des parents, des conjoints, des collègues, peut certainement apporter de l'information utile sur l'environnement émotionnel du coaché et sur la façon dont il est vécu par son entourage. Cela peut parfois même faire gagner du temps sur la compréhension des problèmes qu'il rencontre. Mais le prix à payer est trop élevé. Si le coaché apprend que son coach a dialogué à son insu avec une tierce personne, et qu'il s'est échangé à son sujet de l'information à laquelle il n'a pas accès, la relation de confiance (ou « alliance ») est irrémédiablement endommagée.

Ce qui fait que je ne saurai jamais pourquoi, assis sur ma balustrade, j'ai rappelé immédiatement cette dame, au lieu d'en référer à mon client. Elle a décroché à la deuxième sonnerie. « Bonjour, ici Pierre Blanc-Sahnoun. Vous m'avez laissé un message ce matin au sujet de Patrick...

— Ah, bonjour ! Merci de me rappeler aussi rapidement. »

Elle avait un léger accent du sud-est, comme son frère. La famille était établie depuis longtemps du côté de Marseille. Je tenais à ce que les choses soient claires : « En temps ordinaire, je ne parle jamais avec un membre de la famille d'une personne que j'accompagne, mais j'imagine que si vous avez mon numéro de portable, c'est que Patrick vous l'a communiqué. Je vous rappelle car je me suis dit qu'il y avait peut-être un problème avec lui... Il y a eu un moment de silence à l'autre bout du fil.

— Oui, il y a un problème. Patrick s'est pendu la nuit dernière. »



Voir un client se suicider est malheureusement un accident du domaine du possible, pour nous tous qui œuvrons dans le domaine de la relation d'aide. Par chance, c'est relativement rare, même si un bon nombre de personnes qui traversent un épisode dépressif fantasment l'idée de leur propre mort et vont jusqu'à la mettre en scène de façon plus ou moins précise.

Je me souviens d'une cliente, longtemps avant l'histoire de Patrick, qui avait tout préparé jusque dans les moindres détails, et qui était venue me faire ses adieux. C'était une femme dirigeante, extrêmement brillante, toujours tirée à quatre épingles, qui avait fait une double carrière dans la reprise d'entreprise et dans le domaine du conseil. Dernièrement, elle avait rencontré plusieurs échecs professionnels et avait décidé de se faire coacher pour comprendre ce qui se passait et décider d'une nouvelle direction à donner à sa trajectoire.

À chaque séance, elle me présentait sa vie comme quelque chose d'incroyablement insignifiant, alors qu'elle avait extrêmement bien réussi tout ce qu'elle entreprenait. Mais à chaque fois qu'elle atteignait son objectif, après avoir plané pendant quelques heures, elle plongeait dans une profonde dépression, marquée par une forte autodévalorisation. Sur le plan personnel, elle avait fréquemment cheminé aux côtés de la mort, perdant à plusieurs reprises des êtres chers, accumulant les déceptions sentimentales et se retrouvant systématiquement flouée, dans la position de celle qui y a cru et qui pleure ses espoirs détruits.

Ce jour là, elle était venue me faire ses adieux. J'ai décidé de mettre fin à mes jours, me dit-elle en sanglotant. J'ai tout préparé (elle était perfectionniste et extrêmement méticuleuse, même son suicide était fantasmé comme une opération à planifier et à réussir parfaitement.) Elle avait toujours des Kleenex dans son sac alors que la plupart des coachés qui pleurent me demandent un mouchoir, en s'excusant de craquer et de se laisser aller ainsi. C'est intéressant de constater le point auquel la plupart des gens ne s'autorisent pas à pleurer et à exprimer leurs émotions. J'y reviendrai. Assise en face de mon bureau, impeccable dans son tailleur crème, avec son sac et ses chaussures assorties, elle attendait que je réagisse.

C'est difficile, pour un coach, de réagir « juste » dans ce genre de situation. Car l'on est avant tout un être humain et la première

parole qui vient est une protestation, un encouragement du style : « Mais qu'est-ce que vous racontez ! Vous n'avez pas le droit de faire ça ! Vous être encore jeune, brillante, intelligente ! Vous avez la vie devant vous ! Reprenez-vous, relevez la tête et regardez vers le futur ! » C'est naturellement la dernière chose à dire. Mais c'est ce qui vient spontanément. Et ce qui vient spontanément, même si on ne le dit pas, est un matériel précieux à stocker dans un petit coin, car il nous permettra de mieux comprendre ce qui se joue de notre côté de la relation et où nous risquons de déraiser. Alors je lui ai dit (sans un frémissement) : « C'est en effet une option possible. Est-ce que nous pouvons prendre cinq minutes pour l'explorer en détail ? » Là, elle s'est sentie autorisée à fantasmer son suicide, car je n'avais pas réagi comme une maman inquiète (ce qui était pourtant mon premier mouvement intérieur, si je ne m'étais pas mordu la langue !) mais comme un partenaire neutre, respectant sa liberté de propriétaire de sa vie, fidèle au point de l'accompagner dans ce que j'appelais « une option possible » et de l'aider à explorer cette histoire qu'elle imaginait, sans idée préconçue, avec sérieux et professionnalisme.

Du coup, elle m'a raconté sa mort pendant un long moment. Comment ça allait se passer. À quel endroit (dans la cave de la maison familiale, où elle avait vécu, il y avait très longtemps, d'autres supplices). Et surtout, plus intéressant, qui trouverait son corps, à qui elle laisserait des lettres, ce qu'il y aurait dans ces lettres, et ce que leurs destinataires ressentiraient en les lisant. Le point auquel ils se sentiraient coupables et responsables. Combien, morte, elle pèserait sur leurs vies d'une grande ombre noire, alors qu'elle avait le sentiment depuis toujours de ne pas avoir réussi à y gagner une petite place d'amour, malgré des efforts exclusivement tendus vers cet objectif.

Ce qui était intéressant là-dedans, c'était l'histoire qu'elle se racontait sur ce qui se passerait après sa mort. Si je ne lui avais pas donné, par ma réaction neutre, la possibilité d'explorer cette histoire, elle n'aurait pas pu dire, et s'entendre dire, ce qu'elle cherchait à faire avec ce support de communication qu'était son suicide. Pouvoir le considérer ainsi lui permettait de comprendre que toutes ces choses qu'elle avait envie de dire à ses parents et à ses frères avec ce gros acte définitif, elle pouvait le dire tout pareil



au moyen de mots, et avec l'avantage de rester vivante pour enregistrer leur réaction et travailler sur la relation.

Elle a passé un long moment à sangloter sur cette vie perdue à sauter à travers des cerceaux enflammés et à accomplir des triples sauts périlleux (quatorze ans d'études, des monceaux de diplômes) dans l'espoir de s'attirer enfin les bonnes grâces de ses parents. Puis elle s'est calmée : elle avait compris qu'elle n'était plus obligée de se suicider pour atteindre son objectif émotionnel, que ce suicide était en effet une option possible, mais une stratégie peu performante, car présentant l'immense inconvénient de ne plus être là ensuite pour voir ce qui se passait et pour profiter de cette importance qu'elle pensait pouvoir acquérir au prix de sa vie.

Lorsqu'elle est partie, je savais qu'elle ne le ferait pas, et qu'à la séance suivante, ou à la suivante de la suivante, nous pourrions commencer à explorer tout ce que ces sauts périlleux et ces cerceaux lui avaient apporté malgré elle de compétences positives et de capacités à se réaliser ailleurs que sur la petite scène de sa famille.

Nous cherchons tous à jouer au mieux notre rôle dans ce petit théâtre, un rôle qui nous est écrit longtemps avant notre naissance, avec les meilleures intentions du monde, par nos parents et par la société dans laquelle nous voyons le jour. Nous souffrons et luttons pour entrer dans cette histoire que l'on nous destine, et qui n'a souvent pas grand rapport avec la personne que l'on est vraiment. Au fil du temps, cette souffrance nous permet de développer des capacités, des qualités, des forces qui nous appartiennent vraiment à nous, alors que le personnage et le scénario de la pièce appartenaient à d'autres.

C'est souvent ce que viennent chercher les gens dans le coaching. Savoir ce qui, à un point donné de leur existence, leur appartient vraiment à eux. Sur quels outils ils peuvent compter pour bâtir les murs et les ponts de leur vie, sans devoir en remercier autrui en permanence, s'interdisant ainsi de se sentir les auteurs de leurs succès.

Je suis revenu à la table du Mango Bay. Je faisais probablement une drôle de tête, car ma femme m'a demandé immédiatement ce qui n'allait pas. « L'un de mes clients s'est suicidé la nuit dernière », lui ai-je dit en me rasseyant.

Elle a fait une petite grimace et elle a posé sa main sur mon bras en silence, un geste qui, lui aussi, exprimait de la compassion. Puis après quelques secondes de partage de ce silence triste, elle m'a dit : « Toi qui dis toujours que ce genre de chose concerne le Boss, c'est le moment d'aller en parler avec Lui, non ? »

Je lui étais reconnaissant de ne pas me sortir la salade des psys (elle est psy), que je connais par cœur : « Tu n'as pas à te sentir responsable, tu n'étais que son coach, quand une personne se suicide, tout l'entourage ressent une grande culpabilité, cela fait partie du travail de deuil et c'est une phase normale, ne te fais pas de reproches, etc. » Cette salade, j'y ai eu droit à peu près à chaque fois que j'ai raconté cette histoire à un collègue ou à quelqu'un qui se pique de connaissances psychologiques. Mais c'était vraiment juste de me rappeler qui est le Boss, et que comme tout un chacun, j'ai une ligne Internet directe avec lui, si je veux, quand je veux. Car c'est vrai.

Si elle ne me l'avait pas rappelé juste à ce moment précis, je crois que je n'y aurais pas pensé. Parce qu'évidemment, malgré la formation, les années d'expérience, la supervision, la distance, l'issue inespérée de la mission avant mon départ, je me sentais bien entendu une part de responsabilité dans cette histoire. Même si je savais avec ma tête que je n'en avais aucune, mon cœur et mon ventre me criaient : « Et si tu lui avais passé un simple coup de fil pour prendre de ses nouvelles, pour lui souhaiter une bonne année, peut-être que tu serais tombé au moment décisif et qu'il t'aurait parlé ! »

Pensez de moi tout ce que vous voulez, que je suis un amateur, un mauvais professionnel, que je manque de distance, ce que vous voulez, mais une partie de moi était persuadée que j'aurais pu changer ce qui s'est passé. Et des années après, bien qu'ayant accepté ce qui s'est passé comme une chose sur laquelle je n'avais aucun contrôle, ce petit moi plein de remords est toujours là, avide de prendre la parole.

Lâcher, ce n'est pas ma spécialité, bon sang !



C'est à mon premier bureau de la rue Broca, que je partageais avec un collègue psychanalyste, que j'ai rencontré Patrick pour la première fois. Impossible de me souvenir qui me l'avait envoyé. La plupart de nos clients viennent par bouche-à-oreille, et il est important pour moi de pouvoir retracer leur origine, certains envoyant des gens qui sont pile-poil dans une vraie demande de coaching, d'autres adressant leurs amis qui viennent voir un coach par curiosité, par lassitude au bout de la quinzième admonestation à aller « faire un travail », ou avec un besoin de thérapie qui n'accepte pas de s'exprimer sous cette forme.

Une thérapie, Patrick en avait démarrée une, avec une psy orthodoxe vers qui on l'avait (mal) orienté. Il avait tenu trois ou quatre séances avant de décrocher : « Tu te rends compte, elle ne disait pas un mot ! C'était moi qui parlais tout le temps. Ça m'a vite gavé ! » La déco assez psy de mon bureau lui rappelait de mauvais souvenirs. Pour les besoins de mon associé, en effet, les fauteuils étaient profonds, on se retrouvait vite en posture semi-horizontale, et derrière mon fauteuil était accrochée au mur une spirale rouge sur fond outremer, dans la grande symbolique neuronale où je baignais à l'époque.

Nous avons donc fait notre premier entretien au Broca, un petit bistro tranquille aux tables de formica délavé, à la laideur rassurante, dont les multiples recoins permettaient de s'entretenir confidentiellement. On pourra objecter qu'un entretien devant une bière ne constitue pas nécessairement un modèle de rigueur thérapeutique. Je répondrai que je m'en fous.

Patrick était un homme de trente-cinq ans, au physique d'adolescent. Son regard était perpétuellement en mouvement. Il avait un côté aux aguets, traqué. Originaire du sud-est, il était amateur de sport, de bonne bouffe, de convivialité. Patrick venait me consulter car il semblait que depuis deux ans, tous les secteurs de sa vie avaient systématiquement volé en éclats. À commencer par son activité professionnelle. Au départ, il avait fait une bonne école de commerce. Puis il avait démarré en bas de l'échelle, dans une PME qui fabriquait et commercialisait du câble électrique spécial pour l'industrie, ce que l'on appelle dans le jargon du busi-

ness to business (prononcer « bitoubi »). En d'autres termes, une activité où l'entreprise vend ses produits à d'autres entreprises, au lieu de les vendre directement au consommateur comme Danone ou l'Oréal.

Très rapidement, il avait connu une ascension météorique dans cette petite société. Entré comme représentant, il avait pris en charge une petite équipe de commerciaux au bout de deux ans. Puis il s'était occupé des ventes à l'international, réalisant quelques jolis coups en Amérique du Sud et en Espagne. Ces succès lui avaient valu d'être nommé directeur commercial de sa boîte, travaillant en direct avec le PDG fondateur de l'entreprise. Un bon salaire, une voiture de fonction, un portable qui sonnait tout le temps, de fréquents voyages à l'étranger : bref, l'image du cadre sup' comme ceux que l'on voit dans *l'Expansion* (qui les appelle des *décideurs*) et une réelle perspective, à l'en croire, de prendre d'ici quelques années la Direction Générale de cette entreprise.

Sur le plan privé, il avait rencontré une femme divorcée, mère de deux jeunes enfants, qu'il décrivait comme très brillante, intelligente, socialement et professionnellement active. Elle travaillait dans le secteur de la production audiovisuelle et côtoyait des gens connus, ce qui impressionnait un peu son compagnon. Il s'était pris d'une réelle tendresse pour les enfants, auprès de qui il jouait un rôle de grand frère affectueux, sans jamais, semble-t-il, chercher à se substituer à leur père. Le couple sortait beaucoup, avait des amis, des projets. Bref, tout baignait.

Et c'est là que les choses avaient commencé à aller de travers. Première phase, une brutale dégradation de la relation avec son patron, PDG fondateur de l'entreprise. Là où régnaient initialement la confiance et (ce sont les mots de Patrick) une réelle affection, les mails accusateurs se sont mis à pleuvoir, visant à contrôler tout ce qu'il faisait, désapprouvant ses choix, le mettant en porte-à-faux vis-à-vis de ses clients et de son équipe. À cette époque, de surcroît, Patrick venait de se mettre en ménage avec sa compagne, et il cherchait pour la première fois de sa vie à concilier son activité professionnelle avec une présence réelle à la maison.

Puis, après plusieurs explications de gravures, où chacun se promettait de faire des efforts pour repartir d'un bon pied afin de

revenir au bon fonctionnement antérieur, un clash de plus, au prétexte d'une réunion à laquelle Patrick aurait refusé de se rendre pour des raisons familiales (c'était l'anniversaire de sa femme). Et du jour au lendemain, son patron le débarque pour faute grave (l'en informant par fax). Fin du premier acte.

On pourrait penser qu'un directeur commercial de 35 ans, avec une bonne formation et une orientation internationale, parlant couramment anglais et espagnol et expérimenté dans le secteur business to business retrouve du travail en moins de trois mois. En tout cas, c'est ce que je pense moi, et que j'ai vu se produire des dizaines de fois. Mais Patrick, et c'est ainsi que s'enclenche la deuxième phase de son histoire, était en recherche d'emploi depuis plus d'un an et demi. Il avait répondu à des centaines d'annonces, envoyé des wagons de candidatures spontanées, passé plusieurs dizaines d'entretiens pour des postes intéressants. Mais à chaque fois, il avait reçu une de ces lettres de refus polies que les entreprises sous-traitent aux traitements de textes des cabinets de recrutement (« malgré la réelle valeur de votre dossier, notre choix s'est porté sur un candidat dont le profil et l'expérience correspondent plus précisément à notre recherche. Nous vous souhaitons de trouver rapidement une opportunité correspondant à vos qualités et à vos compétences... bla bla bla »).

Au bout d'un an et demi, il alternait des périodes de prostration et de doute avec des phases de recherche frénétique, courant d'un entretien à l'autre avec la hantise de s'entendre poser les incontournables questions : « Pourquoi avez-vous quitté votre emploi précédent ? » et « depuis combien de temps êtes vous en recherche active ? » Pour meubler le vide, et aussi pour pouvoir expliquer ce trou dans son CV, il avait essayé de monter une vague boîte d'informatique avec un de ses copains, mais cette tentative manquait de conviction, de structure, le copain ayant l'air du gars qui flaire la bonne opportunité et récupère un commercial sans bourse délier en lui promettant des commissions mirifiques s'il ramène des affaires mais invoquant la fragilité de sa start-up pour ne pas lui verser de fixe et le presser de rester aux Assedic. Un schéma ultra-classique. Au fil des mois, rongé par le doute, Patrick était devenu le style de candidat sur lequel un chasseur de têtes pose un néon clignotant « niet » au premier coup d'œil : fébrile,

anxieux de plaire, les cheveux un peu trop longs, quelque chose de flou dans son apparence et dans son histoire, se justifiant interminablement sur son licenciement. Un profil de victime, là où ces messieurs cherchent des killers. Fin du deuxième acte.

Sur le plan personnel, il s'était produit ce qui arrive fréquemment en pareille circonstance. La compagne avait été solidaire et compréhensive pendant les six premiers mois ; agacée pendant les six suivants ; puis avait mis à la porte au bout d'un an cet homme déstructuré et socialement en panne, ne correspondant plus à l'image du jeune décideur flamboyant avec qui elle avait choisi de refaire sa vie. Problèmes psychologiques, difficultés financières, maladresses et égoïsme de Patrick, échecs répétés dans ses recherches... Ayant vraisemblablement besoin d'être protégée et rassurée, elle s'était retrouvée avec un enfant de plus à porter et à supporter. La relation n'avait pas tenu le coup. Je le répète, il ne s'agit pas de la juger, c'est un phénomène ultra-fréquent : le couple fonctionne sur un contrat inconscient que la perte d'emploi prolongée remet en cause, la codépendance se fissure et l'un des partenaires se rend compte que l'autre ne lui apporte plus ce qu'il attend. Il commence par prendre son mal en patience, espérant un retour à l'homéostasie. Puis il vit de plus en plus mal l'insatisfaction de ses besoins psychologiques et fabrique de la frustration, de la colère et de la culpabilité, qui s'expriment par une alternance de crises ouvertes et de phases distantes, sortes de tests pour une séparation définitive. Celle-ci intervient souvent sous un prétexte futile (anniversaire oublié, problème financier...) et l'ensemble de l'édifice relationnel s'écroule sur la tête du partenaire blessé. Fin du troisième acte.

Patrick gardait le silence, face à sa bière à laquelle il avait à peine touché. Voilà donc la situation dans laquelle il se présentait en coaching : un licenciement non digéré, dix-huit mois de recherche d'emploi infructueuse, une rupture douloureuse dont il ne pouvait pas parler sans se mettre à sangloter, des copains de plus en plus rares, lassés de fréquenter quelqu'un qui ne va pas bien durablement (autre phénomène courant), une psychanalyse avortée, des antidépresseurs qu'il prenait quand il y pensait (c'est à dire pas souvent, car ils le renvoyaient à une image de malade inacceptable). Un être qui, en moins de deux ans, était passé du

statut de jeune cadre hyper-adapté, performer volant de succès en succès, à celui de loser désespéré, largué par sa femme, chômeur en fin de droits, ne pouvant compter que sur le soutien de ses parents et de sa sœur. On lui avait parlé du coaching, une démarche dont il ignorait l'existence, et voilà. Vu les circonstances, il était prêt à tout essayer.

« Je suis d'accord pour vous coacher, lui ai-je dit. Mais il va y avoir du boulot. Et je ne peux pas y arriver sans vous. J'ai besoin que vous ayez envie de bouger et de changer, de reprendre le contrôle de votre vie. C'est cela qui fera le succès ou l'échec de cette mission. »

Je ne pouvais pas savoir à quel point j'avais raison.



Qu'est-ce qui se passait dans ma tête pendant ce premier entretien au Broca, où Patrick dévidait sa triste histoire, une histoire qui peut arriver du jour au lendemain à la plupart d'entre nous, même si nous passons le plus clair de notre vie à rechercher la sécurité, dans l'illusion de nous en protéger ?

Un coach doit travailler « la truffe au ras du sol », c'est-à-dire suivre la piste pas à pas, sans trop se préoccuper de conceptualiser, et en restant dans l'ici et maintenant de la séance avec le coaché, ouvert à 360 degrés à ce qu'il exprime. Une partie de moi était donc avec lui, dans son histoire, à pousser des « oh » et des « ah », à compatir sincèrement à ses malheurs, à rire avec lui quand il se moquait de lui-même avec beaucoup de finesse. Le coach n'est pas un psychanalyste qui installe un personnage le plus neutre possible sur la scène de la relation, afin de constituer un support de projection, un écran blanc que le patient va colorer de ses propres représentations. Un coach peut rire, être ému, s'indigner. Il peut et doit être l'avocat des émotions de son client, sans chercher à juger si elles sont légitimes ou déplacées. Elles sont là, point barre. Un coach revendique sa position d'humain face à un autre humain, avec sa subjectivité et ses limites. Même s'il est investi d'un transfert positif, qui est un puissant outil de travail, il reste lui-même, « décentré et influent », et pratique une écoute active et empathique.

La première chose qui me frappait dans l'histoire de Patrick était que normalement, avec un profil comme le sien, il aurait dû retrouver un emploi depuis longtemps. Il y avait donc quelque chose qui coïncait, soit dans la façon dont il s'y prenait, soit dans ce qu'il racontait aux employeurs potentiels lors des entretiens. Je ne m'arrêtais pas trop sur son look un peu négligé. Il suffirait d'une bonne coupe de cheveux et d'un nouveau costard pour y remédier. Le principal problème dans ce genre de situation est que personne dans l'entourage n'ose prendre l'initiative de parler franchement de ce problème. Mais Patrick avait une belle gueule (ça compte, pour un commercial), de la présence, il savait écouter, bref tout ceci était du réglage de détail. À ce stade-là, je ne cherchais pas plus loin. Je marquai sur mon carnet : « Pas de job : pourquoi et comment ? »

Un deuxième élément qui sautait aux yeux était le temps qu'il passait à parler de son ancienne entreprise et de sa relation avec son ancien patron. Manifestement, il n'avait pas tourné la page. S'il reproduisait le même comportement en entretien, il était évident que le recruteur lui claquait la porte au nez au bout de dix minutes, tant il est vrai qu'un recruteur se contrefiche de savoir pourquoi vous avez quitté votre ancien employeur, à partir du moment où ça ne l'inquiète pas, où il ne détecte pas un bon gros nœud d'angoisse et de culpabilité non résolues à cet endroit-là. En fait, pour dire les choses franchement, la seule chose qui intéresse un recruteur est la réponse à la question : « Comment allez vous me faire gagner de l'argent demain ? » Le reste est de la littérature : parfois très intéressant, jamais très efficace. J'ai donc noté « deuil » sur mon carnet, et en dessous « relation avec ancien patron ? » car il me semblait qu'il y avait à creuser dans cette direction.

Le troisième élément qui posait un problème était l'état de dépression auquel Patrick en était arrivé, et la destruction de sa confiance en lui par la disparition de pratiquement tous les points d'appui de cette confiance. Il fallait trouver un premier levier pour remettre la machine en route. Le levier professionnel me semblait le plus indiqué, et je le lui ai proposé. Reconstruire sa vie nécessitait de poser des priorités. Retrouver un job restait relativement facile, même après tant de mois de flottement. Je pensais qu'un



nouveau job pouvait d'une part lui permettre de résoudre ses problèmes financiers, d'autre part lui apporter une structure et une nouvelle position d'insertion sociale, dont il manquait cruellement. Un succès dans une recherche d'emploi, aussi modeste fût-il, lui permettrait également de reconstituer un début de confiance dans sa capacité à atteindre un objectif au moyen d'un plan d'action adapté.

Le plan de vol de la mission, à ce moment-là, était donc de se concentrer sur le repositionnement professionnel, partant du principe qu'avec un boulot, un salaire et un statut, il serait plus facile de se reconstruire une identité sociale et sentimentale, éventuellement de reconquérir sa dulcinée comme il le souhaitait, en redevenant socialement désirable (je n'y croyais pas, mais je ne demandais qu'à me tromper, on a vu pire).

Pour remettre Patrick en mouvement, il fallait en outre trouver de petits exercices, des étapes comportementales minuscules qui matérialiseraient un début de changement. Je lui proposai de reprendre le sport et d'aller courir deux fois par semaine. Je soulignai également l'importance de prendre ses antidépresseurs régulièrement, aux doses prescrites par le toubib, et de ne pas jouer les Rambo. Et puis aller chez le coiffeur. Un plan d'action modeste valant mieux que pas de plan d'action du tout, il quitta le Broca manifestement réconforté, ayant ces petites choses à faire qui structureraient le temps jusqu'à notre prochaine séance.



La plupart des livres sur le coaching commencent par une définition ou mieux, par plein de définitions. Mon ambition en commençant par le récit d'un coaching « extrême » est de faire sentir ce que c'est et ce qui s'y passe, à travers des histoires et des émotions. Faut-il commencer par définir les choses ? Au bout de dix définitions, qu'a-t-on compris d'un sujet ? Pour ma part, je définis le coaching comme l'art d'accompagner une personne ou une équipe dans un changement professionnel d'une situation A vers une situation B. Malgré tout ce que j'ai dit plus haut, ça me semble bien, hélas, ressembler assez à une définition.

« **Accompagner** » : le coach ne fait pas. Il ne décide pas à la place de son client. Ce qui lui permet de rester manœuvrant en permanence. Il y a chez le coach un côté guide de randonnée équestre : il ne fait pas la randonnée à la place du client, mais le conseille utilement s'il se perd ou si son cheval s'emballe. Si le client a envie de changer de trajet en cours de route, le coach va l'accompagner dans ce changement et chercher avec lui le meilleur itinéraire, quitte à lui faire remarquer que les chevaux sont fatigués ou les réserves de nourriture trop faibles, quitte à le mettre en garde contre un trajet trop escarpé, qui traverse un fleuve tumultueux. Il arrive que l'équipage se perde, qu'il tourne en rond, car le coach ne maîtrise pas tous les paramètres de tous les itinéraires. Et il doit se méfier de cette ambition de tout contrôler, qui enferme le coaché dans un chemin qui n'est pas le sien, mais qui rassure le coach qui l'a déjà exploré. Certains coaches emmènent leurs clients chercher des clés sous les réverbères, car ils refusent de se mettre en danger en abordant des rivages inconnus. Pour être coach, il faut accepter d'avoir peur.

« **Une personne ou une équipe** » : le client est souvent un individu, parfois un groupe, jamais l'ensemble de l'entreprise. Le coach considère l'organisation à la fois comme un système homéostatique comme une structure de sens, et comme une communauté d'humains, liés par des représentations, des relations et des rituels, qui cherchent ensemble à atteindre des objectifs. Le coach voit des gens partout, là où un financier verra prioritairement des risques et un commercial des opportunités.

« **Dans un changement** » : le propos du coaching, son unité de base, c'est le changement. J'entends par là le changement en mouvement, concrétisé par des actions observables et planifiées dans le temps. S'il n'y a pas ambition de changement, le coach n'a rien à faire là. L'essence du coaching est un travail sur le mouvement.

« **Professionnel** » : le champ d'action du coach, son point d'entrée dans l'histoire de la personne est le monde du travail. C'est une limite arbitraire, qui permet souvent de le différencier du psy. Un client qui vient consulter avec une problématique de confiance en soi pourrait aussi bien entreprendre une psychothérapie. Mais si ce déficit de confiance en soi l'a amené récemment

à échouer dans la prise en main de son équipe, et le plonge dans l'impossibilité de manager efficacement ses collaborateurs, le coaching peut proposer un parcours, où l'on rencontrera éventuellement des solutions. Ces solutions resteront contextuelles, c'est-à-dire limitées à la situation rencontrée. Dans la plupart des cas, le problème de fond qui fait symptôme dans le management d'équipe restera entier. En d'autres termes, un coaching réussi permettra à cet individu de manager efficacement son équipe, mais ne le dispensera pas d'une thérapie, s'il souhaite aborder ce qui, dans son histoire, l'a amené à manquer de confiance en lui. Comme le dit Olivier Devillard, le coaching ne touche pas à la structure profonde.

« **D'une situation A à une situation B** » : une autre dimension essentielle, le fait de poser clairement la situation actuelle et l'objectif auquel on veut parvenir, puis de définir un plan d'action précis, organisé en étapes phasées dans le temps. Une grande différence avec la thérapie, et notamment avec la psychanalyse, qui laisse filer le temps et se cale sur le rythme auquel le patient va explorer son histoire et le mode de fonctionnement que cette histoire lui a imposé. L'exploration de la situation A est une phase importante de la mission. La description, au départ imaginaire, de la situation B aussi. Et la construction des étapes comportementales qui vont permettre de se rapprocher graduellement du point B définit à grands traits la dynamique du changement envisagé. Mais quitter le point A, qui est souvent une situation d'échec, n'est pas si facile. Le coach débutant s'imagine souvent que son client *veut* changer, et que cette volonté est en quelque sorte monolithique, dénuée d'ambivalence. Il croit à la demande de changement exprimée avec tant de conviction et s'imagine dans le rôle du chevalier blanc qui va aider à réussir ce changement, rôle gratifiant s'il en est.

La réalité est plus complexe : la plupart des gens ont horreur de changer. Le changement est une idée terrifiante où l'on va abandonner l'univers connu pour aller vers *autre chose*. Une prison familière, aux barreaux bien délimités, est souvent préférable aux grandes étendues azurées d'une liberté sans contours. Une partie du coaché veut changer, car elle reconnaît que son mode de fonctionnement antérieur l'a conduit dans l'impasse. Mais une autre

partie, antagoniste, ne veut surtout pas changer et inspire de puissants comportements visant à maintenir le statut quo, cette situation de dépense énergétique minimale que l'on nomme homéostasie. Car on ne se retrouve pas par hasard en situation d'échec. L'échec a une fonction importante, un rôle capital : celui de nous éviter de prendre le risque de réussir. Un coach expérimenté ne sous-estime pas la force d'arrachement nécessaire à faire bouger un individu de sa situation A, ni le déchirement né de cet arrachement. Il ne cherche pas à le faire bouger de force, en utilisant le transfert positif (« moi je te dis que tu en es capable »). Un coach doit respecter l'échec de l'autre, comme une façon maladroite et désespérée de survivre, malgré le coût exorbitant de cette stratégie en termes de performance. C'est le cœur de l'histoire de Patrick.



Au cours des premières séances avec Patrick, j'ai donc essayé de remonter avec lui le fil rouge de l'enchaînement de situations et de choix qui l'avaient conduit à cette désescalade professionnelle. Dans cette partie du travail, le coach s'apparente un peu à un détective, qui recherche « les choses qui se cachent derrière les choses » et des schémas de fonctionnement récurrents que l'on nomme « processus »<sup>1</sup>.

Le récit détaillé de l'histoire de vie du coaché est un passage obligé et constitue un matériel très riche. C'est aussi là que l'on est le plus proche d'une démarche psychothérapeutique. Il faut savoir s'arrêter à temps et trouver le bon équilibre entre s'intéresser uniquement au « comment on va changer » et laisser les causes de la situation A complètement de côté, ou explorer ces causes en détail avec le client, et tomber dans la thérapie, ce qui conduit à étirer interminablement la durée de la mission.

Contrairement à beaucoup de coaches qui se concentrent exclusivement sur le « comment », je pense qu'une exploration du pourquoi est nécessaire et utile. Dans notre enfance, sur le petit théâtre de notre famille, nous apprenons tous une pièce dans

---

1. En termes narratifs : le sous-texte et l'histoire dominante.

laquelle nous jouons un certain rôle. Le casting est fait par nos parents et répond directement aux rôles qu'ils ont appris eux, sur la scène de leur propre enfance. Nous n'avons pas vraiment le choix d'entrer ou non dans la peau du personnage qui nous est destiné : un enfant a désespérément besoin d'être aimé et considéré par ses parents ; il comprend vite la musique.

Une fois ce rôle intégré, nous nous mettons vite à penser que ce personnage, c'est nous, renforcés en permanence dans cette conviction par notre environnement qui nous encourage dans cette voie par des narrations convergentes (« ah, ça, c'est bien toi ! »). Puis nous quittons le domicile familial et nous partons en tournée, sur des scènes de rencontre, pour interpréter le même rôle dans la même pièce, avec d'autres acteurs qui ont appris de leur côté les rôles complémentaires : épouse, amis, patron, collègues, puis nos propres enfants, à qui nous transmettons le script et les dialogues de notre pièce. Alice Miller a démonté avec un talent infini la délicate horlogerie de la transmission des rôles entre les générations. Elle emploie le terme « d'enfant chargé de mission » pour décrire la vocation du petit humain à satisfaire les besoins de ses parents au détriment de ses besoins à lui.

Je pense qu'il est important d'explorer avec le coaché les grands thèmes de cette histoire et du rôle qu'il y joue, et ceci à travers la syntaxe de son récit, de façon à ce qu'il réalise que dans une situation donnée il a la liberté d'agir autrement, en fonction de la situation réelle plutôt que de ses logiciels intérieurs. Et peut-être même, un jour, de se mettre à écrire lui-même ses histoires, en fonction du sens qu'il donne aux choses. Se concentrer uniquement sur le « comment » le prive de la joie de comprendre des notions importantes sur lui-même, sur sa façon de vivre et de d'aborder les problèmes, de choisir une stratégie pour atteindre ses objectifs. Le coach adepte exclusif du « comment » va accompagner efficacement le coaché dans la réussite de son changement, mais ce changement ne sera pas durable car la démarche restera instrumentale : il manque le travail sur le sens.

Il est clair que cette limite est floue. Il n'est pas facile de déterminer la « bonne » profondeur d'exploration, qui éclaire la personne sans l'entraîner dans le dévoilement de mécanismes de défense personnels très puissants, mis en place dans l'enfance pour

éviter la souffrance et la vulnérabilité. Mais les missions vraiment réussies apportent au coaché une meilleure vision de lui-même et des scénarios qu'il met inlassablement en place, toujours les mêmes, pour se piloter dans le monde. Ces scénarios, bien adaptés et astucieux dans le contexte étroit de sa famille et de l'esprit d'un enfant de trois ans, produisent souvent des catastrophes à l'âge adulte, dans la conduite d'une vie professionnelle ou d'une recherche d'emploi.

Charles Kablé, disait souvent que « pour tomber sur l'essentiel, il faut accepter de cheminer au hasard ». Je revendique cette part de hasard, même si elle me conduit parfois dans des impasses. Ces tunnels débouchent fréquemment sur des vallées lumineuses et inespérées, quand on accepte de les suivre dans le noir, en se cognant la tête aux aspérités.

Patrick a commencé par me parler longuement de son ancien patron, celui qui l'avait licencié. Il avait développé avec cet homme d'une soixantaine d'années, dur à la tâche, fondateur de son entreprise, une relation quasi filiale. Présenté à tous comme son « dauphin », il s'ingéniait à ne pas le décevoir et à se montrer digne de la confiance placée dans son potentiel. Cet homme le considérait, et il le lui avait dit, comme son « fils spirituel ». À ce point-là, la relation n'a plus rien à voir avec une relation professionnelle. On se trouve dans un théâtre affectif, sans les garde-fous providentiels d'une description de poste précise et d'objectifs concrets et mesurables. Ce n'est ni bien ni mal. Mais quand dans une entreprise une relation devient émotionnelle, les deux partenaires sont susceptibles d'en souffrir, car les enjeux n'ont plus aucun rapport avec l'objectif rationnel de l'entreprise : fabriquer de la valeur ajoutée. Dès lors, les comportements des acteurs deviennent imprévisibles, dans la mesure où la grille d'analyse rationnelle (les gens font ce qu'ils ont intérêt à faire pour réaliser l'objectif) ne fonctionne plus. Il faut, pour comprendre ce qui se joue, passer à une grille d'analyse émotionnelle.

Patrick s'ingéniait donc à faire plaisir à son patron afin de mériter son affection. Il sacrifiait sa vie personnelle, travaillait quinze heures par jour, et exprimait en permanence une forte reconnaissance pour les bienfaits de son mentor. On peut imaginer ce patron comme un homme dur, coupé de ses

émotions, comme un homme seul qui en souffrirait sans se l'avouer. Ce jeune collaborateur lui apportait la satisfaction de revivre une partie de sa jeunesse ou de vivre des choses qu'il n'avait jamais osé éprouver (il le poussait, par exemple, à emmener les clients en boîte toute la nuit et à leur payer des prostituées, puis exigeait un récit détaillé de ces équipées sous le prétexte « politiquement correct » d'être tenu informé en détail des affaires en cours).

Lorsque Patrick rencontra son amie, il se mit à arbitrer entre les exigences des deux relations. Il restait très investi dans son travail, mais la construction d'un couple et l'épanouissement de sa relation avec les enfants de sa compagne constituaient pour lui une nouvelle priorité. Le patron vit son fils fantasmé s'éloigner de lui et revendiquer une vie à lui (comme le font souvent les fils). Ainsi, blessé au plus profond sans même se l'avouer, le patron s'était mis à exprimer sa frustration et sa jalousie dans un comportement critique et tatillon. Il voulait contrôler tous les aspects de la vie de Patrick, laissait d'incessants messages sur son répondeur, interrogeait ses collaborateurs pour savoir où il était et ce qu'il faisait. Beaucoup plus le comportement d'un mari jaloux, d'un vieil amant aigri, que celui d'un responsable d'entreprise. Le tout paré de l'habit chatoyant de l'exigence professionnelle, du désir d'excellence et de tout ce fatras de rationalisations qui déguisent la volonté de puissance sur l'autre, dont on exige qu'il soit parfait en sachant bien qu'un jour, il trébuchera et qu'on « l'aura ».

Face à ce déferlement de méfiance de la part de celui qui, l'appelant fils spirituel, s'autoproclamait père, Patrick a commencé à perdre les pédales. Ne posant plus les problèmes en termes d'objectifs professionnels, il est rentré dans un comportement négatif. Puisque papa ne veut plus m'accepter comme fils idéal, il sera bien forcé de me reconnaître sous les traits du fils rebelle. Il a donc commencé, comme par hasard, à accumuler les erreurs. Pour réagir aux tentatives de son patron d'administrer sa vie (il l'appelait chez lui à n'importe quelle heure), il s'est rendu flou, invisible, ne disant plus où il allait, ne transmettant plus d'informations.

À ce stade-là, l'intervention du coach aurait encore permis d'arranger les choses, en faisant s'exprimer les émotions qui se manifestaient puissamment dans ces échanges aigre-doux et en

amenant les deux protagonistes à poser un nouveau contrat de relation. C'est un travail que nous faisons souvent pour repositionner une relation dans un cadre professionnel, lorsqu'elle dérape vers un psychodrame affectif.

Mais, chacun des partenaires en rajoutant dans l'escalade, la rupture était la seule option qui restait. Rupture brutale, initiée par le patron qui préférerait casser son jouet plutôt que de s'en priver, le voyant lui échapper. Une attitude que l'on rencontre chez de nombreux dirigeants d'entreprise dans les difficultés qu'ils éprouvent à passer la main et à renoncer au pouvoir. Tous les successeurs qui se présentent sont soit jugés inadéquats, soit inconsciemment poussés à l'échec et décrétés sans envergure.

Se retrouvant sur le carreau sans avoir pu comprendre ce qui s'était passé, Patrick était la proie d'émotions contradictoires. Tout d'abord, une grande colère contre son patron qui l'avait trahi après une lune de miel de plusieurs années. Ensuite, une profonde tristesse d'avoir été chassé du paradis terrestre et privé de la considération de cet homme, dont le regard approuvateur signifiait tant pour lui. Et puis une forte culpabilité : tout ceci était forcément quelque part de sa faute, même s'il ne comprenait pas pourquoi.

En effet, on nous habitue dès l'enfance à un monde où l'on a une bonne note quand on fait bien ses devoirs, et une mauvaise note quand on les fait mal. Confronté à une grosse mauvaise note telle qu'un licenciement pour faute, la plupart des gens en déduisent inconsciemment qu'il ont probablement fait quelque chose de mal, et se bloquent dans la position du fautif. Certains peuvent même passer des mois ou des années à se repasser le film, en recherchant à chaque fois désespérément ce qu'ils ont fait, ou dit, ou pas fait, ou pas dit, qui a abouti à ce résultat. C'est ce que l'on appelle ne pas faire son deuil. La personne reste bloquée dans un inutile débat avec elle même, incapable d'intégrer une réalité dont elle ne comprend pas la cause mais dont elle se sent responsable. C'est alors au coach de dire que dans l'échec d'une relation, les responsabilités sont toujours partagées, c'est à lui de confronter le coaché à l'énergie qu'il bloque dans cette vaine élucidation d'un passé sur lequel, de toutes façons, il n'a aucun moyen d'action, c'est encore à lui d'ouvrir la porte et d'accueillir ces émotions qui



n'ont pas été exprimées, même pas ressenties, lors des événements.

Le facteur déclenchant de la jalousie du vieil homme ayant été la mise en ménage de Patrick, il est probable que dans sa recherche de coupables, il ait confusément attribué une part de responsabilité à son amie, et manifesté une certaine agressivité, inconsciente, à son égard. Mais la principale conséquence de cet intense sentiment de culpabilité fut la recherche d'une punition à la mesure de son forfait. Cette punition serait de ne plus jamais retrouver de travail, puisqu'il avait été incapable de garder ce poste merveilleux et la confiance de cet homme qui se présentait à lui sous les traits d'un père.

Dans sa recherche d'emploi, bien que répondant à des dizaines d'annonces et envoyant beaucoup de candidatures spontanées, Patrick s'est donc mis à développer un certain nombre de stratégies inconscientes visant à faire échouer la démarche. J'ai mis trois mois avant de m'en rendre compte. Sa recherche était le Canada Dry de la recherche d'emploi : ça en avait la couleur et l'odeur, mais ça ne marchait jamais. Consciemment, il affichait haut et fort sa motivation à retrouver un job dans les meilleurs délais. Mais comme par hasard, ses entretiens ne débouchaient jamais, il accumulait les contre-performances et les erreurs. Comme par hasard. Et c'est là que je me suis fâché contre lui.



Dans toute relation, il y a de l'émotion et du contrat. La relation entre un coach et son coaché ne fait pas exception à la règle. Lorsque je dis que je me suis fâché contre Patrick, cela peut paraître monstrueux aux tenants de la jugulaire thérapeutique (neutralité émotionnelle de l'accompagnant), mais l'émotion, ça ne se contrôle pas. Le mieux que l'on puisse espérer est de ne pas la laisser nous contrôler. C'est déjà beaucoup.

Une relation bien particulière est celle qui lie le coach et le coaché. Elle ne fait pas exception à la règle : le coaché attend quelque chose du coach, le coach attend quelque chose du coaché. Lorsque que j'ai réalisé que j'étais très en colère contre Patrick, cette prise de conscience m'a conduit au fait que notre

contrat de relation était bancal au départ, ou avait perdu de sa stabilité. Ou plus probablement, que certains aspects de mes attentes vis-à-vis de lui m'avaient échappé. Bref, il y avait un problème de carburateur dans la mécanique de notre relation.

Dans le démarrage d'une mission de coaching, la mise en place de ce contrat de relation occupe une place importante. Cette relation est tissée d'attentes, certaines de nature rationnelle, certaines de nature émotionnelle. Une attente rationnelle du coach : être payé pour son travail. Une attente rationnelle du coaché : atteindre son objectif (par exemple retrouver un emploi, devenir capable de manager son équipe, résoudre son conflit avec son associé, etc.) Une attente émotionnelle du coach : voir le coaché réussir. Une attente émotionnelle du coaché : être apprécié, voire aimé par son coach.

À chaque fois qu'un coach ressent une forte émotion au contact d'un client, il y a lieu d'opérer un arrêt sur image et de se demander : « Qu'est-ce qui se passe, là ? » Quitte à ne pas répondre immédiatement à cette question. La mettre de côté pour l'envoyer au labo plus tard, la reprendre en supervision. Une forte colère, une grande tristesse, l'ennui, le désir, l'envie de devenir copain avec le coaché : autant de lumières rouges qui s'allument sur le tableau de bord interne et qui doivent nous alerter.

J'étais donc en colère contre Patrick. Je me dis (maintenant) que cette colère était peut-être le signe qu'à cet instant précis, je faisais du mauvais boulot.



« Patrick, je vais te parler franchement. Je pense que tu es en train de saboter ta recherche d'emploi. Ou plus exactement : qu'une partie de toi essaie sincèrement de s'en sortir et qu'une autre partie lui savonne systématiquement la planche. Je sais que ce n'est pas spécialement agréable à entendre, car tu as fait un chemin considérable depuis nos premières rencontres. Tu as reformulé un projet professionnel bien adapté à tes compétences et à tes objectifs. Tu as refait ton CV et cette nouvelle mouture donne une meilleure image de toi. Tu t'es recentré autour de ton métier et tu arrives à présent à le présenter de façon vivante et positive.

En outre, tu commences à accepter l'idée que ton licenciement de ton ancienne boîte était une réponse injuste et émotionnelle à ton ambition légitime de ne pas tout sacrifier à ton travail.

Mais regardons un peu froidement la réalité. Tu ne retrouveras pas par les petites annonces car les gens qui passent des offres d'emploi cherchent des clones parfaits du profil à pourvoir, et que ton itinéraire ces derniers temps fait de toi un clone parfait de rien. Idem pour les chasseurs de têtes : il leur suffira d'apprendre que tu galères depuis plus d'un an pour se cacher sous leur bureau à l'idée de la honte s'ils venaient à te présenter à leur client et que celui-ci leur dise : « Dites donc mon vieux, je vous paie 30 000 € pour m'apporter de la viande toute fraîche, encore saignante de l'entreprise précédente, pas un vieux morceau tout racorni au soleil qui est resté posé des mois sur un coin du marché du travail ! »

Il te reste donc deux façons de t'en sortir : envoyer des candidatures spontanées à de petites sociétés industrielles de ton ancien secteur, ou d'activités comparables, et actionner ton réseau. On en a déjà parlé cent fois et à chaque fois, tu m'as dit que tu comprenais et que tu étais d'accord à 200 %. Seulement voilà, quand je regarde ton activité des trois semaines précédentes, je ne vois que des réponses à annonces ! Au niveau action réseau, c'est zéro. On a écrit mot par mot un scénario d'appel téléphonique, un scénario d'entretien, des questions à apprendre par cœur, mais tu ne les utilises pas. C'est ton choix, et je le respecte. Mais à ce rythme, ta recherche risque de durer encore trois ou quatre ans.

Mais ce n'est pas tout. Il y a Technocom, cette petite boîte qui fabrique des consommables en électronique de puissance. C'est vrai, ils sont petits. C'est vrai, ils sont à Levallois alors que tu habites dans le quinzième. C'est vrai, ils n'ont pas de filiales dans le monde entier. Mais ils ont une grosse qualité, Patrick, c'est qu'ils seraient d'accord pour que tu ailles faire un bout d'essai chez eux. Et avant Technocom, il y a eu NTS, le constructeur d'amortisseurs en feuille polyuréthane. Tu n'y es pas allé parce que tu trouvais le poste étriqué, plus proche du représentant que du directeur commercial. Et ton poste actuel, alors, il est mondial, peut-être ? Et avant NTS, ça aurait pu marcher avec La Charnière Industrielle, à Angoulême. Mais tu ne voulais pas partir là-bas

quatre jours par semaine. Et j'en passe et des meilleures : ceux qui offraient un salaire insuffisant, ceux qui ne proposaient pas de voiture de fonction, ceux dont tu avais lu sur Infogreffe qu'ils avaient réalisé des pertes l'année dernière, sans parler de ceux que tu ne « sentais » pas, tout simplement.

Ça commence à me gonfler, Patrick !

En fait, tout se passe comme si tu rêvais d'un poste idéal qui, comme par hasard, reproduirait point par point ton ancien poste chez Levieux & Fils. Dès que tu décroches un entretien, tu trembles comme une feuille. Au début, tu te vends magnifiquement (tu as même tendance à en faire un peu trop pour leur plaire mais bon, ça fonctionne). Mais dès qu'apparaît une ouverture, changement de décor. Tu montes debout sur les freins. Tu te mets à froncer les sourcils et à chercher la petite bête. Tu les noies sous les questions, le mot clé de ton vocabulaire devient « mais ». Mais au niveau du salaire, mais les avantages en nature, mais la voiture de fonction, mais les tickets restaurant, mais la clause de non-concurrence, mais le CDI, mais le bilan de l'entreprise, mais, mais, mais... Et évidemment, ces gens que tu avais fait grimper au cocotier, ils en redescendent sans demander leur reste. Le Patrick qu'ils croyaient connaître s'est métamorphosé en juriste sourcilieux, en paragon de la défense de ses droits acquis, en commissaire aux comptes.

Et ils se disent : ouf ! On a failli faire une grosse bêtise en recrutant ce type ! Il faut revoir d'autres candidats plus motivés, plus souples, des qui ont envie de travailler. Voilà ce qu'ils se disent, Patrick, quand tu leur fais ton numéro de claquettes cégétistes.

De là à conclure que tu n'as pas vraiment envie que ça marche, il n'y a qu'un pas. Alors je te mets le marché en mains. Si tu as envie de rester au chômage pendant deux ou trois ans, tu peux très bien te débrouiller tout seul. Tu n'as pas besoin de moi. Par contre, si ton but est de retrouver un job rapidement, il faut tourner la page et comparer ce que l'on te propose non pas à ton ancien job, car **TU NE RETROUVERAS PAS TON ANCIEN JOB**, mais à ta situation actuelle qui est loin d'être brillante. Alors ce que je te demande maintenant, c'est de suivre mes putains de

conseils. Soit tu vas faire un essai chez Technocom, ou même chez NTS, je suis sûr qu'on peut encore rattraper le coup en leur faisant la danse du ventre, tu acceptes de redémarrer un peu plus petit et c'est le prix à payer pour tes deux ans de chômage. Tu fais un pari sur le fait que tu vas cartonner et qu'en dix-huit mois, tu vas retrouver ton niveau de salaire antérieur. Soit tu préfères viser des boîtes plus importantes pour retrouver tout de suite un gros poste et tu vas prospecter ton réseau, faire du porte-à-porte pour t'informer sur les besoins des entreprises, car c'est le seul moyen d'y arriver.

Il va falloir lâcher quelque chose, Patrick. Ou bien le souvenir de ton passé glorieux, ou bien la honte de te présenter à tes relations sous les traits d'un chercheur d'emploi, ou bien l'ambition de te retrouver tout de suite au top. Il faut renoncer à l'un des trois, c'est à toi de choisir.

Sinon, on va vraiment dans le mur, ou plutôt on y reste. Et là, je ne vois plus à quoi je sers. Alors ce que je te propose, c'est qu'on en reste là pour aujourd'hui, et puis que tu réfléchisses tranquillement à tout ça et que tu me rappelles pour reprendre rendez-vous quand tu auras quelque chose à me dire. »



Je n'ai pas entendu parler de Patrick pendant plus de dix jours. Lorsqu'il est revenu, il avait la mine de quelqu'un qui passé son temps en allers-retours entre son lit et la télé, se nourrissant de chips et de Nutella.

« Tu m'as fait CHIER, m'a t-il dit. Je déteste ce que tu m'as balancé l'autre jour. J'y ai pensé tout le temps. Je te demande de m'aider, pas de m'enfoncer ! Je te PAIE pour m'aider et toi, tu veux me lâcher à la première difficulté. C'est un peu moyen, je trouve ! »

Il était en colère. L'émotion sortait enfin. Cette colère ne m'était pas destinée, pas seulement à moi, mais à tous ceux en qui il avait mis sa confiance et par qui il s'était senti trahi. J'étais juste là au bon moment, pour l'accueillir et pour la nommer, cette colère.

Au bout d'un long moment, il s'est calmé et une grande vague de tristesse a remplacé sa colère. Il s'est excusé à plusieurs reprises de m'avoir mal parlé. Il m'a avoué ses difficultés à mettre en œuvre les plans d'action que nous avions élaborés ensemble, comme si en ma présence tout semblait facile et enthousiasmant (le transfert), mais que se retrouvant seul, un énorme poids l'écrasait, l'empêchant de poser le moindre acte positif. Il a reconnu que son comportement de ces derniers temps avait fait échouer les quelques issues possibles. Puis il m'a expliqué combien il se sentait misérable lorsqu'il se présentait devant l'une de ses relations, toujours au chômage depuis deux ans alors que son profil, comme je le lui avais dit lors de notre première rencontre, était plutôt « bon ». Il avait l'impression que les autres le jugeaient, lui collaient une étiquette de loser. Il ne voulait pas se sentir redevable car il ne serait selon lui jamais capable de rembourser le service rendu, jamais à la hauteur.

Le totem de Patrick, c'était le dauphin. Dans son entreprise, il avait été le Dauphin de son patron. Mais en creusant un peu, on s'apercevait que dans sa famille aussi. Il était le dernier du nom. Son grand-père paternel, figure tutélaire de la famille, avait placé en lui d'immenses espoirs : continuateur du nom, dépositaire de la lignée, investi de cette terrifiante mission d'être à un moment donné le seul point de passage entre le passé et l'avenir de ses gènes et de l'angoisse absolue de merder ce passage de témoin. Tout reposait sur ses épaules, et il vivait depuis toujours dans la hantise de ne pas être à la hauteur.

Cette émotion porte un nom : la peur. C'est la mère de toutes les émotions, l'impératrice absolue et impitoyable de notre royaume affectif. Elle croit bien faire, elle s'imagine qu'elle fait son boulot de son mieux et qu'elle nous protège, mais elle arrache les fleurs et les fruits en même temps que les chardons. Elle tue l'amour, c'est le prix qu'elle nous fait payer pour l'illusion de la sécurité. Elle le tue.

C'était une séance très intense. Nous étions épuisés tous les deux, flottant dans une espèce de rêve apaisé, un silence tranquille que nous partagions comme un moment devant l'océan.

Après cette séance-là, Patrick s'est mis à vraiment chercher un job. C'était en octobre. Fin décembre, il avait deux propositions

de directions commerciales, à des salaires correspondant à son âge et à ses compétences, dans des sociétés reconnues, avec des équipes à diriger. Je suis parti en Martinique fêter l'an 2000. Et Patrick s'est pendu.



De retour à Paris, j'ai trouvé dans mon courrier une lettre déchirante des parents de Patrick. « Il avait confiance en vous, écrivaient-ils, peut-être auriez vous la gentillesse de nous appeler pour nous aider à comprendre ce qui est arrivé à notre fils ? »

Ce fut une conversation éprouvante car ils attendaient des explications et que je n'en avais aucune à leur proposer. La vérité est qu'il n'y a pas de raison pour expliquer un suicide, car celui-ci est une explosion extrême et définitive du moteur émotionnel. Les proches ont besoin de lui donner du sens pour échapper à l'intense culpabilité qui les taraude, et ils font tourner leur moteur rationnel encore et encore, jusqu'à la surchauffe. Mais il n'y a pas d'explication. Point.

Avec le recul, je me suis reproché de ne pas avoir suffisamment interrogé son émotion à l'époque de la crise de notre relation. Lorsque j'ai mis en lumière brutalement son comportement d'échec dans sa recherche d'emploi, je suis vraisemblablement passé à côté de l'importance de cette situation d'échec pour lui, situation qui lui évitait de se confronter à son angoisse de ne pas être à la hauteur. Mis en face de deux vraies belles propositions d'emploi, il s'est trouvé privé de sa béquille, plongé tout cru dans l'huile bouillante de la réalité.

Mais fallait-il le laisser échouer interminablement, aller se griller d'entretien en entretien, vivoter dans l'attente du coup de baguette magique qui ressusciterait la relation fusionnelle avec son ancien patron, alors qu'il me demandait clairement de l'accompagner dans la recherche d'un nouveau job et qu'il me payait pour cela ?

Est-ce une mission réussie ou une mission ratée ?

Telle est la question que je pose systématiquement aux élèves coachs à qui je raconte cette histoire. Bien sûr, il s'agit d'une mission de coaching de transition professionnelle, comportant une bonne dose de conseil et de formation, assez loin du pur coaching

minimaliste, où il suffit d'une question, d'une métaphore ou d'un silence pour mettre en perspective la structure d'un processus. À quel niveau se situe le succès d'une mission : dans l'atteinte de l'objectif, ou dans la mise au jour du processus dysfonctionnel et l'exploration de ses causes ? Et dans quelle mesure peut-on même *parler* du succès d'un coaching ?

Je pensais avoir l'étoffe des héros. La mort de Patrick m'a ramené sur terre et m'a apporté un peu de modestie. J'ai été, moi aussi, profondément remis en question, secoué jusqu'aux tréfonds de mon être, bousculé dans la finalité de ce que je faisais jusqu'à envisager sérieusement pendant plusieurs semaines de changer d'activité. C'est le prix à payer pour ceux qui s'engagent aux côtés de leurs semblables et qui essaient de les aider à piloter leur vie.

À côté des belles théories sur le travail de deuil, ses phases normales, les émotions déchirantes et contradictoires qu'il provoque en nous, il y a la réalité du deuil, cette réalité aux coins carrés après lesquels on s'écorche l'âme. Et l'on se prend à rêver de ne jamais intervenir dans la vie de quiconque, de rester un spectateur lointain des chemins que prennent les autres.

Mais c'est plus fort que moi. J'ai besoin de donner un coup de main. Je ne sais pas rester les bras croisés pendant que l'autre se tape tout le boulot. Je ne pourrais pas être psychanalyste, car je n'aurais jamais la patience d'écouter la même plainte pendant des années, sachant depuis la première séance, peut-être, dans quels nœuds le patient se prend les pieds et dans quels murs il bute inlassablement. C'est sans doute une affaire de tempérament. Je ne sais pas rester dans mon coin en attendant de voir ce qui va se passer. J'ai besoin de participer à l'action, de mettre les mains dans le cambouis. Je crois toujours qu'il y a quelque chose à faire, une pièce cassée à réparer, un petit truc à inventer pour que ça aille mieux.

Et quand tout cela a raté de façon définitive, je continue à chercher, à me demander ce que l'on aurait pu améliorer, à me repasser le film au ralenti en imaginant d'autres scénarios. Je suis conscient que rien de tout cela ne m'appartient, hormis les interprétations et les analyses, qui sont des expressions de mon propre fonctionnement intérieur. Les gens sont propriétaires de leur vie, et au-dessus de tout, c'est le Boss qui décide. Mais je ne sais pas faire autrement. Je ne saurai jamais.



---

## INTERLUDE PHILOSOPHIQUE

### *Socrate et le coaching*

IL EST FRÉQUENT de rattacher la démarche coachique au philosophe Socrate (470–399 avant J.-C.), fils d'une sage-femme et d'un sculpteur. À part le fait que ses « prestations » étaient gratuites, il y a en effet une analogie évidente entre la maïeutique socratique et la pratique du coaching. Cette référence appartient au fonds culturel commun des coachs professionnels : elle a pris progressivement ces dernières années une tournure qui n'est pas sans évoquer peu ou prou un mythe fondateur. L'enseignement de Socrate<sup>1</sup> était exclusivement oral et il n'a pas laissé d'écrits, contrairement à son disciple Platon. Il m'a semblé intéressant de reproduire ici un extrait d'un dialogue de Platon, qui présente « dans le texte » la méthode socratique, afin de nourrir la réflexion des jeunes coachs en l'abreuvant à la source.

« Socrate – En avant donc, toi qui, si brillamment, viens de tracer la route. Prends comme modèle ta réponse à la question des puissances, et, de même que tu as su comprendre leur pluralité sous l'unité d'une forme, efforce-toi d'appliquer, à la pluralité des sciences, une définition unique.

Théétète – Mais, sache-le bien, Socrate, maintes fois déjà j'ai entrepris cet examen, excité par tes questions, dont l'écho venait jusqu'à moi. Malheureusement je ne puis ni me satisfaire des réponses que je

---

1. Il était surnommé « la torpille » : c'est dire quel coach il devait être !

formule, ni trouver, en celles que j'entends formuler, l'exactitude que tu exiges, ni suprême ressource, me délivrer du tourment de savoir.

[...]

Socrate – [...] Mais ceux qui viennent à mon commerce, à leur premier abord, semblent, quelques-uns même totalement, ne rien savoir. Or tous, à mesure qu'avance leur commerce et pour autant que le dieu leur en accorde faveur, merveilleuse est l'allure dont ils progressent, à leur propre jugement comme à celui des autres. Le fait est pourtant clair qu'ils n'ont jamais rien appris de moi, et qu'eux seuls ont, dans leur propre sein, conçu cette richesse de beaux penseurs qu'ils découvrent et mettent au jour. De leur délivrance, par contre, le dieu et moi sommes les auteurs. Et voici qui le prouve. Plusieurs déjà l'ont méconnu, ont cru à leur propre pouvoir et n'ont fait nul cas de moi. Ils se sont donc eux-mêmes persuadés ou laissés persuader par d'autres de me quitter plus tôt qu'ils ne devaient : ils m'ont quitté et non seulement ont laissé avorter tous autres germes dans leurs méchantes fréquentations, mais encore, à ceux dont je les avais délivrés, n'ont donné que mauvais aliment, dont ceux-ci dépérissent, et, de mensonges et d'apparences vaines faisant plus de cas que du vrai, ils n'ont abouti qu'à prendre, à leurs propres yeux et aux jeux des autres, figure d'ignorants.[...] Ils reviennent parfois implorer mon commerce et sont prodiges d'extravagances. Avec certains, la sagesse divine qui me visite m'interdit de renouer commerce ; avec d'autres, elle me le permet, et ceux-ci recommencent à fructifier. Ce qu'éprouvent ceux qui me viennent fréquenter ressemble encore en cet autre point à ce qu'éprouvent les femmes en mal d'enfantement : ils ressentent les douleurs, ils sont remplis de perplexités qui les tourmentent au long des nuits et des jours beaucoup plus que ces femmes. Or, ces douleurs, mon art a la puissance de les éveiller et de les apaiser. Voilà donc, à leur état, quel traitement j'apporte. Mais il y en a, Théétète, de qui je juge qu'ils ne sont en gestation d'aucun fruit. Je connais alors qu'ils n'ont, de moi, aucun besoin ; en toute bienveillance je m'entremets pour eux et, grâce à Dieu, je conjecture très exactement de quelle fréquentation ils tireront profit. Il en est plusieurs que j'ai accouplés ainsi à Prodicus, plusieurs à d'autres hommes et sages et divins. Pourquoi, très cher, t'ai-je donné ces longs détails ? Parce que je soupçonne, ce dont toi-même as l'idée, que tu ressens les douleurs d'une gestation intime. Livre-toi donc à moi comme au fils d'une accoucheuse, lui-même accoucheur ; efforce-toi de répondre à mes questions le plus exactement que tu pourras ; et si, examinant quelqueune de tes formules, j'estime y trouver apparence vaine et non point de vérité, et qu'alors je

l'arrache et la rejette au loin, ne va pas entrer en cette fureur sauvage qui prend les jeunes accouchées menacées en leur premier enfant. C'est le cas de plusieurs déjà, ô merveilleux jeune homme, qui, envers moi, en sont venus à ce point de défiance qu'ils sont réellement prêts à mordre dès la première niaiserie que je leur enlève. Ils ne s'imaginent point que c'est par bienveillance que je le fais ; ils sont trop loin de savoir qu'aucun dieu ne veut du mal aux hommes et que, moi de même, ce n'est point par malveillance que je les traite de la sorte, mais que donner assentiment au mensonge et masquer la clarté du vrai m'est interdit par toutes lois divines. Reprends donc la question à son début, Théétète: essaie de dire en quoi consiste la science ; et garde-toi bien d'alléguer que tu n'en es point capable, car, si Dieu le veut et te donne force d'homme, tu le seras, capable. »

*Partie*

**II**

QUESTIONS DE MÉTHODE



---

## QUESTIONS RELATIVES AU COACH

### *POURQUOI DEVIENT-ON COACH ?*

On ne devient pas coach : on *naît* coach et l'on apprend son métier en suivant une formation, pourrait-on dire en exagérant un peu, car les gènes spécifiques du coach n'ont toujours pas été isolés et je doute qu'ils le soient un jour. Mais à tout le moins, on l'est déjà depuis tout petit, c'est quelque chose que l'on porte en soi de longue date. Ainsi, certaines personnes attirent depuis toujours les confidences de leurs amis. En cas de problème, c'est à elles que l'on vient demander conseil. Il suffit qu'elles prennent un taxi pour qu'au bout de dix minutes, le chauffeur leur confie ses secrets les plus intimes. Elle ne font – du moins consciemment – rien pour cela. Au contraire, ce statut de confident et de conseiller leur pèse bien souvent. Elles ne sont pas prêtes, ni équipées, pour prendre en charge leurs semblables. Cela les vide, consomme leur énergie. À leur contact, les gens se sentent mieux, comme s'ils avaient le pouvoir de recharger les batteries de leurs proches, fût-ce au prix de leur propre force vitale. Ce sont bien souvent des gens de ce type qui rencontrent un jour le coaching et qui se disent : « Bon sang, mais c'est bien sûr ! »

D'où vient que certains développent ce type de structure de personnalité particulier et d'autres non ? Où s'enracine donc cette façon d'être au monde et d'être à l'autre, qui forge des profils psychologiques s'épanouissant facilement dans l'activité de coach

(mais également de médecin, de psy, de formateur, d'éducateur, de travailleur social : des métiers où l'on aide les autres et où on les prend en charge) ?

Nous ne choisissons pas notre métier, c'est lui qui nous choisit. « La vocation, disait Stendhal, c'est d'avoir pour métier sa passion »<sup>1</sup>. Ainsi, les dirigeants ont souvent une relation longue et compliquée avec le pouvoir, les financiers avec l'argent, les publicitaires avec la séduction... Nous avons tous des besoins psychologiques à satisfaire. Ils sont issus de notre histoire personnelle et des premières expériences relationnelles qui nous ont permis de forger notre façon de nous y prendre pour entrer en communication avec nos semblables. Nous y développons un système cognitif d'interprétation de la réalité qui se traduit par des chaînes de comportements : on se lave les mains avant de passer à table parce que c'est *propre*, on dit merci lorsqu'on nous donne un bonbon parce que c'est *poli*, on ne se vante pas lorsqu'on a remporté un succès parce que *cela ne se fait pas*.

Certains d'entre nous développent donc un système de besoins « coacho-compatibles », c'est-à-dire qui les prédisposent à écouter et à aider leurs semblables. Les raisons qui aboutissent à cette structure de personnalité sont aussi diverses que les environnement familiaux qui les forgent. Observer ce qui se passe ici et maintenant et y discerner un processus est du ressort du coach, c'est même l'essentiel de sa pratique. Rechercher les causes, en revanche, ou plutôt considérer la connaissance des causes comme *essentielle* s'apparente plus à la démarche du psy. C'est d'ailleurs une psy, Alice Miller, qui a le plus travaillé sur le sujet<sup>2</sup>. Après vingt ans d'activité thérapeutique, Alice Miller parle de « type de destin d'enfant qui paraît caractéristique des individus exerçant une profession d'aide à autrui » : une mère souffrant d'une profonde insécurité émotionnelle dont l'équilibre dépendait du comportement et de la manière d'être de son enfant. L'enfant possédant une aptitude à sentir par intuition, donc de manière

---

1. Cité en épigraphe du site de la Compagnie des Coachs, [www.ciedescoachs.com](http://www.ciedescoachs.com).

2. Voir *L'avenir du drame de l'enfant doué*, déjà cité, ainsi que *La connaissance interdite*, aux éditions Aubier, et *Le drame de l'enfant doué*, aux Presses Universitaires de France. Plus généralement, sur la pensée d'Alice Miller, *C'est pour ton bien*, éditions Aubier.

inconsciente aussi, ce besoin de sa mère, et à y répondre, il s'assure ainsi l'amour de ses parents, sentant que l'on a besoin de lui ; sa vie se trouve ainsi légitimée. Ces enfants (les fameux « enfants doués ») développent des capacités d'adaptation, prennent en charge mère, frères, sœurs, et « développent finalement une sensibilité très particulière aux signaux inconscients des besoins d'autrui. » On les retrouve adultes, bien souvent ayant entrepris une démarche psychothérapeutique pour retrouver leur vraie personnalité enfouie sous le « faux self » du rôle qu'ils ont appris à jouer pour satisfaire leurs parents, et ayant « recyclé » leur névrose en compétence. Ou alors n'ayant entrepris aucun travail sur eux, mais toujours prêts à se mettre en quatre pour aider les autres, y laissant parfois leurs finances et leur santé, tentant désespérément de s'octroyer ainsi une place dans le monde, rejouant éternellement sur toutes les scènes relationnelles qu'ils rencontrent, et souvent avec talent, la même pièce écrite pour eux par maman.

Est-ce à dire que pour être coach, il faut souffrir de ce type particulier de pathologie ? Qu'un individu intelligent et motivé, qui verrait dans le coaching un projet professionnel raisonnablement motivant, ne pourrait pas s'y épanouir ? Je serais tenté de dire que oui. Tous les vrais coachs, les bons coachs, les grands coachs que j'ai rencontrés ou formés sont plus ou moins passés par des expériences similaires et par une histoire personnelle qui rappelle un peu, de près ou de loin, ce que raconte Alice Miller. Car au-delà des prédispositions acquises dès l'enfance par une pratique quotidienne d'un certain type d'écoute et de soutien, la question centrale est celle du *plaisir* à exercer cette activité, le plaisir étant le marqueur, le voyant sur notre tableau de bord émotionnel, indiquant que nos besoins psychologiques sont satisfaits.

Pour le vrai coach, le « coach né », chaque client, chaque séance sont intéressants et offrent l'occasion de découvrir quelque chose. À la fin de sa journée, il se sent à la fois épuisé et rechargé par cette activité, prêt à recommencer le lendemain, car il vit, pour paraphraser Boris Cyrulnik<sup>1</sup>, dans un « monde ensorcelé » où tout fait sens et tout fait processus. On devient donc coach car cette activité fait résonner en nous des voix profondes et nourrit des

---

1. *L'ensorcellement du monde*, Odile Jacob.



sous-personnalités archaïques. Or aujourd'hui, le coaching est à la mode et attire beaucoup de gens qui y voient un métier en plein essor, voire un « créneau porteur », s'imaginant que la nouveauté apparente<sup>1</sup> de cette activité et ses tarifs de notoriété publique élevés autorisent d'une part une certaine facilité à s'y engager et d'autre part des résultats économiques rapides et gratifiants. Deux erreurs de jugement radicales et assez répandues, mais surtout un manque d'anticipation de l'activité elle-même au quotidien. Cette activité qui, vue de l'extérieur, faisait soupirer l'un de mes clients : « Vous passez votre vie assis sur votre chaise, à écouter les misères des gens en fumant la pipe et à leur donner des conseils qu'ils ne suivront peut-être pas. S'ils réussissent, ils ne vous seront pas reconnaissants et s'attribueront tout le mérite du succès. S'ils ratent, ils vous traiteront de charlatan et vous reprocheront de les avoir fait payer pour un objectif qu'ils n'ont pas atteint. Comment pouvez vous exercer un tel métier depuis si longtemps sans vous tirer une balle ? »

La réponse est simple. Parce que j'aime ça. Profondément. Quitte à reconnaître qu'il faut peut-être pour cela être un peu fou, d'une folie particulière. Mais *s'ennuyer*, pour un coach, c'est une faute professionnelle. Il est utile d'y penser avant de choisir ce métier.

### QU'EST-CE QUI AUTORISE UN COACH À COACHER ?

C'est la question centrale et l'obsession de tous les jeunes coachs : la légitimité. *De quel droit* vais-je me positionner auprès d'un client pour l'accompagner dans un processus de changement, pour l'aider à piloter sa vie professionnelle ? *Qui suis-je* pour lui donner des conseils ? Et à plus forte raison pour lui demander de l'argent en échange de ce travail ? À partir de quand vais-je oser me sentir légitime et répondre, lorsqu'on me questionne sur ma profession dans un dîner : « Je suis coach » ?

---

1. Car ne l'oublions pas, le premier coach reconnu de l'histoire était Socrate, né en 470 avant Jésus-Christ, fils d'une sage-femme et d'un sculpteur, ce qui aurait pu inspirer quelques pages d'analyse vocationnelle de plus à Alice Miller ! Et depuis Socrate la fonction de coach – sous d'autres noms – existe dans absolument toutes les sociétés humaines.

C'est également une question que tout client est en droit de se poser. Qui est cet individu en face de moi et qu'est-ce qui fait que je vais accepter de me confier à lui et de partager avec lui un bout de chemin où il va être ma ressource, mon ego auxiliaire<sup>1</sup>, mon guide, mon miroir ? « Eh bien pour être franc, je me pose moi-même la question » serait une réponse juste et assez positionnante... mais pas toujours facile à assumer pour le coach, surtout s'il démarre dans le métier. Cette réponse ayant l'immense avantage d'interpeller le client sur l'essence du lien de coaching et de le confronter au contenu de son propre transfert<sup>2</sup>. « Qu'est-ce qui pourrait vous amener à faire confiance à votre coach ? » et « Pour vous, qu'est-ce que faire confiance ? » constitue peut-être une façon plus rassurante d'entrer dans le sujet. Mais rassurante pour qui ? Ah, pour un coach, avoir besoin d'être rassuré, c'est un défaut de jeunesse, et une fois la jeunesse passée, un défaut tout court.

Il existe toute une panoplie de mauvaises réponses. Exemple : « Je suis certifié en coaching de tel Institut reconnu, dont j'ai suivi la formation. Me voici donc légitime. » Avec la variante : « Je suis maître programmeur en PNL, ou psychologue clinicien, ou j'ai quinze ans d'analyse freudienne au compteur... » Toutes réponses qui se résument à : « Je suis un expert ». Or, comme le note judicieusement Catherine Caillard<sup>3</sup>, « il n'est ni nécessaire, ni suffisant, d'avoir fait une formation pour être coach ». Voilà résumée toute l'ambiguïté de cette affaire de légitimité à coacher. Mais alors, si ce n'est ni nécessaire, ni suffisant, que faut-il donc ?

**Si ce n'est pas nécessaire**, on pourrait donc coacher sans avoir fait la moindre formation ? Mais où donc aurait-on appris le « comment » ? Les méthodologies ? Les grilles ? Où donc serait-on devenu un expert ès coaching ? Réponse : si l'on est un expert, c'est qu'on n'est pas un coach. Un coach est un éternel non-expert, qui n'oublie jamais que chaque client est le seul expert de sa propre vie. Ce qui lui évite de donner des conseils, ou plutôt de commencer ses phrases par : « Voilà ce que vous devriez faire... »

1. L'expression est de Roland Brunner.

2. Ce terme sera défini un peu plus loin.

3. Fondatrice de la Société Française de Coaching.

**Si ce n'est pas suffisant**, on pourrait donc avoir claqué 12 000 euros dans une formation de coach de deux ou trois ans, être diplômé du mastère HEC ou de l'excellent DESU de Paris 8, et pour autant ne pas être coach ? Mais la formation d'un coach est bien plus complexe et délicate que la délivrance d'un corpus et d'un diplôme, aussi pertinents (et rassurants) soient-ils. C'est une formation intérieure, qui implique d'avoir travaillé sur soi, d'avoir pris des rôles dans sa vie et de s'en être relevé, d'avoir réfléchi, beaucoup, d'avoir fait des deuils, d'accepter ses émotions et ses limites... C'est un travail de l'esprit, mais aussi du corps, de l'âme, de l'imaginaire.

Il m'appartient donc de donner ma réponse à cette question, et la voici : rien ne justifie vraiment que l'on soit coach. Il faut prendre le risque de coacher.

Autrement dit, tant que l'on reste dans la recherche d'une *justification*, on fait fausse route. Elle n'existe pas. Cette recherche est même la preuve d'une certaine immaturité dans la réflexion du jeune coach. L'un de mes pires échecs en la matière s'est produit avec un garçon très doué, formateur de son état (donc habitué à une posture d'expert face à l'autre), mais qui au lieu de démarrer la moindre mission, posait de façon obsessionnelle le problème de la compétence psychologique et même psychiatrique du coach. « Et si le client décompense ? Et s'il fait une bouffée délirante ? Nous ne sommes pas armés<sup>1</sup> pour réagir à des psychotiques ou à des pervers. Quelque part, nous sommes des charlatans. Ça me gêne.

— Oui, peut-être, et alors ? » lui répondais-je. Il n'a jamais voulu sortir de cette ornière, et n'a jamais commencé à coacher. Or, la seule façon de commencer à coacher... c'est de commencer à coacher. *Poser un acte*, un processus profondément coachique car c'est le processus même que le coach va aider à émerger chez son client, le processus essentiel du changement, son moteur principal, entraînant la chaîne des rétroactions dans son système de croyances.

Un peu plus mûr, le jeune coach se rend compte un beau jour qu'il n'a plus besoin de légitimité, car c'est devenu *évident* pour lui. Il est coach, point barre. Ou, version atténuée, il « fait du

---

1. Terme intéressant dans son discours de rationalisation. « Quelle est l'émotion ? » serait la question que je poserais à un apprenti coach.

coaching ». Mais cette évidence, si elle n'est pas profondément intériorisée, ne convainc pas. En d'autres termes, un coach habité par sa propre légitimité – ce qui ne veut pas dire dogmatique ou ne doutant pas – sera rarement questionné à ce sujet par un client, car ce dernier ressent fortement cette légitimité. En revanche, une légitimité de façade appelle immédiatement une interrogation sur la confiance – qui est elle aussi un risque – et les réponses rationalisantes sur les outils et les méthodologies engagent la mission sur une mauvaise voie, tournant carrément le dos au coaching et se rapprochant d'un conseil-formation bien rassurant pour tout le monde et où l'on peut être sûr qu'il ne se passera pas grand-chose de dérangeant.

Conquérir, ou plutôt *laisser advenir* cette évidence intérieure : tel est le but d'une formation au coaching, s'appuyant pour cela sur des éléments de repérage techniques (indispensables), sur de la pratique, sur de la supervision, en un mot sur un parcours personnel *d'incorporation* de cette activité. C'est un peu ce que cherche à exprimer le Code de Déontologie de la Société Française de Coaching dans son article premier, intitulé « Exercice du coaching » : « Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale. » *S'autorise en conscience*, voilà bien une prise de risque. À méditer, en prenant tout son temps.

### QUE FAIT-ON AU JUSTE QUAND ON COACHE ?

C'était pendant ma formation au Dialogue intérieur. J'avais pris l'habitude après chaque séance d'aller boire un café dans un petit bistrot de la rue de Vaugirard, histoire de récupérer un peu ma sérénité émotionnelle mise à rude épreuve par l'irruption fracassante de mes sous-personnalités reniées<sup>1</sup>. J'assistai ce jour-là à une scène entre deux ouvriers accoudés au zinc. Le premier avait commandé un whisky dans le but de se donner du cœur au ventre

---

1. Je fais de nombreuses références aux concepts du Dialogue intérieur. Pour en savoir plus, voir mon ouvrage *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité*, chez le même éditeur, et les bibles du *Voice Dialogue* que sont *Le Dialogue Intérieur* et *Les relations, source de croissance*, par Hal et Sidra Stone, aux éditions Le Souffle d'Or.

avant – expliquait t-il à qui voulait l’entendre – d’aller casser la figure à son chef de chantier qui lui avait refusé sa prime.

« Et alors, comment il va réagir, le Gros ? lui demanda son collègue.

— Ben, je sais pas... il va sûrement avoir les boules.

— Et qu’est-ce qu’il risque de faire ?

— Me virer ? Tu crois ? Quand même pas !

— Qu’est-ce que tu en penses ?

— Euh... mais quand même, je ne peux pas me laisser arnaquer sans rien faire !

Le collègue réfléchit un moment.

— Ça, c’est sûr ! Mais qu’est-ce que tu pourrait faire *d’autre* ?

— Je ne veux rien faire d’autre, je veux lui casser la gueule.

— Okay, pas de problème. Vas-y. Super. Excellent moyen d’avoir ta prime.

— De toutes façons, il ne me la filera pas.

— Comment tu le sais ? Tu as rediscuté avec lui ?

— C’est un enfoiré. Tout le monde le sait.

— Bon, alors c’est une affaire réglée. Bonne chance. »

Et ainsi de suite. Au but de dix minutes, l’ouvrier en colère avait décidé d’aller renégocier avec son chef. Tout seul. « Reprends-moi ça, avait-il conclu en rendant son whisky au serveur. Et donne-moi un double express ».

« Comme quoi, me suis-je dit, pour faire du coaching, il suffit d’une table et de deux chaises. Et encore, la table, c’est du luxe ! »

Le coaching est une posture : une façon d’écouter, d’observer, d’entrer en relation avec l’autre. On peut parfaitement faire acte de coaching, ou plus exactement adopter une posture coachique, sans être un coach. Le dialogue des deux ouvriers en est une bonne illustration. Que fait le collègue :

- Il écoute ;
- Il explore en compagnie de l’autre, en le suivant de près, dans une attitude que j’appelle « la truffe au ras du sol » ;
- Il ne juge pas ;
- Il ne conseille pas ;
- Il ouvre le champ des possibilités ;
- Il le provoque un peu pour le pousser à réfléchir.

En un mot, il laisse l'autre faire le chemin, mais il le balise et l'éclaire par ses questions. Il est en permanence avec lui, tranquillement à ses côtés, sans lui expliquer la vie. Il ne lui dit pas : « Crois-moi, tu ne devrais pas boire du whisky à dix heures du matin ! » car c'est la meilleure façon de provoquer un raidissement des défenses de l'autre et un renforcement de son comportement dysfonctionnel.

Pour ma part, j'ai mis longtemps à comprendre ce que l'on fait quand on coache. En particulier, j'ai beaucoup conseillé en m'imaginant coacher. Il m'arrive encore de ne pas pouvoir m'empêcher de suggérer ou d'induire, puis me dire : « Ah zut ! » Tous les coachs ont des défauts : c'est le mien. L'attitude juste, dite *posture du coach*<sup>1</sup>, est le résultat d'un travail permanent, persévérant, rigoureux, et en même temps, cela ne s'inscrit pas plus dans le champ d'un travail délibéré et contrôlable que, mettons, le fait d'arriver à faire du vélo. Imaginons que je vous propose une formation de six mois pour vous apprendre à faire du vélo. De grands professionnels de la profession se succèderaient au paperboard pour vous faire des cours de mécanique, de physique, d'histoire du cyclisme, de stratégie en course. Avec quelques condisciples, vous seriez encouragés à monter un petit groupe de pairs afin de dialoguer sur les problèmes qui peuvent se poser à un cycliste en diverses circonstances, d'échanger sur les randonnées que vous organiserez le jour où, votre formation terminée, vous monterez enfin sur un vélo. Vous me ririez au nez, j'espère. Vous auriez raison.

Je débuterais certainement la formation par une séance sur le thème : « Qu'est-ce qu'un vélo, définitions ». Ce qui vous intéresse vous, c'est d'apprendre à faire du vélo. Définir le vélo, ce n'est pas tout à fait la même chose que de réfléchir à ce que l'on fait quand on fait du vélo. En matière de coaching, c'est juste un tout petit peu plus compliqué. Il ne s'agit pas de trouver la définition parfaite qui est un mythe dangereux, au même titre que toute forme de perfection, mais de baliser le terrain de façon à circonscrire un territoire approximatif, aux frontières floues, mais territoire quand même. Cet effort pour savoir de quoi l'on parle

---

1. C'était un titre possible pour ce livre.

est d'autant plus important en ce moment, du fait de la mode du coaching qui conduit à en faire un vaste fourre-tout sexy où l'on range à peu près n'importe quoi<sup>1</sup>.

Considérons la définition de la SF Coach : « Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Elle est « suffisamment bonne », cette définition, même si on peut la trouver un peu restrictive, même si on peut dauber à l'infini sur les mots « potentiels » et « savoir-faire ».

On peut la confronter à d'autres définitions, qui permettent non pas de trouver la définition idéale, qui reste du domaine du fantasme, mais de se confronter avec plusieurs visions du sujet :

- Le coaching, c'est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise. (Syndicat Syntec des conseils en évolution professionnelle) ;
- Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie. (Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch, *Le Manager-Coach*, Dunod) ;
- Le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle. ([www.icicoach.com](http://www.icicoach.com)) ;
- Série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) qui consulte un tiers extérieur (le coach) pour traiter un problème professionnel lié à la personnalité du « coaché ». La plupart du temps, le coaching est payé par l'entreprise, mais certaines

---

1. « Coachez votre peau », titrait en couverture le magazine *Elle* en 2003, à l'occasion du lancement d'une ligne de gel douche « Coaching » par les magasins Monoprix, etc.

personnes y ont recours à titre individuel et l'assument entièrement.

(François Delivré) ;

- Coaching is a process that unlocks your potential so you can achieve your goals. The coach becomes your personal resource person who helps you grow professionally and personally. Coaching is a way to bridge any gap between where you are today and where you would like to be. (*The business coaching*)

Je propose pour ma part une définition qui taille un peu plus large, volontairement un peu trop large : « Le coaching est l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans un *changement* d'une situation A à une situation B ». Et il faudrait rajouter « dans un contexte de travail ». Chaque mot est important, mais le mot le plus important est en italique : c'est « *changement* ». S'il n'y a pas un désir de changement, il n'y a pas de coaching. Que ce désir de changer soit inspiré par la souffrance éprouvée dans la situation A ou par le plaisir escompté dans la situation B fantasmée n'a pas une grande importance à ce stade. Le *désir de changer* est le pivot du coaching, son alpha et son oméga. Si votre client vous dit ou vous montre qu'il souhaite « développer ses potentiels et ses savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels », mais qu'en même temps, il ne veut pas changer, oubliez la mission. Il n'y a pas de mission. Circulez.

Ensuite, il y a l'accompagnement. L'accompagnement est différent du sauvetage<sup>1</sup>. Là encore se posent la question de la *juste distance* et le paradoxe d'une démarche où la personne a besoin d'être aidée pour y arriver toute seule. Mettons que je vous accompagne en voiture de Paris à Biarritz. Je peux conduire tout le trajet pendant que vous ronflez sur la banquette arrière. Ce n'est pas du coaching. La conduite accompagnée donne un meilleur exemple : vous conduisez, le coach est assis sur le siège de droite, il ne touche ni au volant, ni aux pédales, il ne dispose pas de doubles commandes comme un moniteur d'auto-école, mettons qu'il connaisse le trajet mais vous laisse le découvrir, n'intervenant que rarement, en cas de danger ou au moment où vous avez besoin d'un coup d'œil sur la carte. Mais surtout, c'est vous qui

---

1. Nous y reviendrons au chapitre 5.



avez décidé de la destination, le coach s'est abstenu de vous faire la leçon sur le thème Biarritz en novembre, c'est frisquet, emporte donc un pull. Le client est maître à bord de la mission. Cela ne signifie pas qu'il fait n'importe quoi ; le *processus* de la mission est suivi en permanence par le coach qui y consacre une attention sans faille, son objectif fait l'objet d'une exploration raisonnée afin que le coach ne se retrouve pas « complice du symptôme »<sup>1</sup>.

Il n'y a donc de définition du coaching qu'en termes de *processus* de coaching. Plutôt que « qu'est-ce que le coaching », la question pertinente me semble être : « Que fait-on, ou à quoi joue-t-on, quand on coache ? » Un mode de réflexion qui permet de se libérer de la sempiternelle interrogation des clients entreprises ou donneurs d'ordres<sup>2</sup> : « Quels sont vos outils ? »

On n'aurait pas l'idée de poser la question à un plombier. On lui parle de son problème, au plombier. On ne lui demande pas la marque de sa perceuse ou s'il préfère la soudure à la brasure. S'il est vrai qu'un vendeur de pianos n'est pas un musicien, il faut arrêter de juger la qualité du coach à l'aune des diplômes d'analyse transactionnelle, d'approche systémique et autre PNL<sup>3</sup> qu'il a accumulés. Ce sont des facteurs nécessaires, utiles, mais non suffisants. Les seuls vrais outils du coach, ce sont ses yeux, ses oreilles, son intelligence et son intuition. Éventuellement aussi son empathie, sa bienveillance et son humour. Il n'est parfois pas inutile de le rappeler aux clients.

---

1. L'expression est de Roland Brunner.

2. Une précision de vocabulaire : j'appelle « client » la personne coachée et « donneur d'ordre » l'entreprise qui commande le coaching.

3. Programmation Neuro Linguistique. Le but de ce livre n'est pas de dresser un panorama des différentes approches en développement personnel. On en trouvera un excellent dans l'ouvrage de Gérald de Bourmont, *Se faire coacher*, chez InterEditions, ainsi que des fiches détaillées dans *Coacher*, de François Caby, aux éditions de Vecchi.

## POURQUOI UN COACH N'EST-IL PAS UN FORMATEUR ? UN PSY ? UN CONSULTANT ?

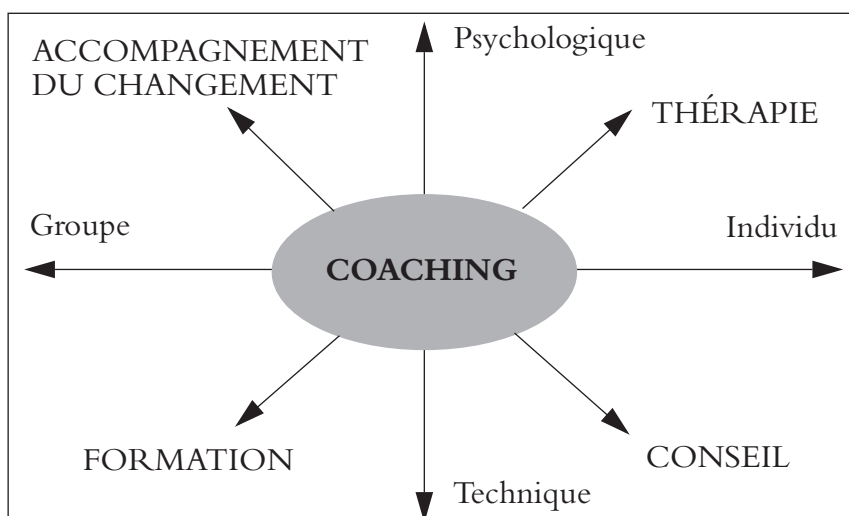
Certaines personnes viendront vous voir avec une demande de coaching, mais à l'issue de deux heures de discussion, vous serez perplexe : il vous semblera que les problèmes posés relèvent plus de la thérapie, voire de la psychanalyse, que du coaching. Ces indications ne sont pas toujours faciles à discerner, surtout quand on n'a pas soi-même une expérience de ces diverses approches.

Il est donc important de donner au jeune coach des points de repères, même un peu artificiels, sur les territoires du coaching et des disciplines voisines, sans jamais perdre de vue que les frontières entre ces territoires sont floues et discontinues... voilà qui est pratique !

Lorsque se présente une nouvelle mission, les deux questions que se pose le coach sont :

1. Est-ce du coaching ?
2. Suis-je capable d'accomplir la mission ?

Ce qui complique singulièrement le problème, c'est qu'il est possible de travailler en thérapie, en outplacement, en formation, etc. avec une posture de coach, un type d'écoute coachique, etc.



**Figure 1 – Le coaching, au centre des ressources humaines**

Le schéma ci-dessus, très simplificateur, définit le coaching comme un territoire central, un sorte de table d'échanges entre des branches voisines des ressources humaines. Cette géographie s'articule autour de deux axes : l'un qui mène de l'individu au groupe, l'autre de la technique (c'est-à-dire l'apprentissage et la maîtrise d'un ensemble de processus *externes*) à la « psychologie » (mot par lequel je désigne le travail effectué sur un ensemble de processus internes à l'individu, processus qui conditionnent l'élaboration de réponses comportementales à des objectifs issus d'une analyse de l'environnement).

L'approche coachique participe donc selon moi de toutes ces disciplines, mais en gardant un positionnement généraliste et transversal. Dès que l'on amorce une spécialisation dans l'une des directions, on quitte peu à peu le territoire du coaching pour rentrer dans les approches connexes qui sont :

- Préconisations techniques proposées à un individu : conseil ;
- Approche psychologique pure de l'individu : thérapie ;
- Approche psychologique du fonctionnement d'un groupe : accompagnement du changement ;
- Apport technique destiné à un groupe : formation.

Le coach est donc un nomade qui va pouvoir se déplacer dans ces territoires connus en fonction de la mission et des objectifs de son client, mais sans s'installer durablement dans aucun d'entre eux. En fonction des caractéristiques du coach, de son parcours personnel, de sa formation, de ses goûts, des problématiques sur lesquelles il a été éventuellement amené à se spécialiser, son positionnement *usuel* va varier au sein du territoire même du coaching, mais sans (trop) franchir les frontières ô combien floues de ce petit ovale grisé. Ainsi, certains coaches ont-ils une pratique qui les rapproche du conseil, alors que d'autres confinent en permanence à la thérapie.

Un débat supplémentaire vient brouiller encore plus cette tentative de cadrage territorial : celui du *life coaching*. Venue des États-Unis et connaissant un certain développement en France, cette approche se propose d'appliquer les techniques et les cadres du coaching en entreprise, dit *coaching professionnel*, à des problèmes de vie tels que troubles du comportement alimentaire, difficultés de couple, échec scolaire, etc. La Société

Française de Coaching a pris position récemment sur le fait que le champ couvert par ses membres est uniquement celui du *coaching professionnel*, c'est-à-dire se limitant aux problématiques dont le point d'entrée et/ou le champ d'expression est l'univers du travail. L'expérience de tout coach, même débutant, l'amène cependant à se rendre compte rapidement qu'il n'existe aucun problème qui fasse *uniquement* symptôme dans le champ professionnel, mais que la psychologie, le conseil et la formation sont des cordes indispensables à maîtriser, tant il est vrai que l'on voyage en permanence au cours d'une mission dans les quatre quadrants du schéma.

Toute problématique menant à un coaching individuel est en effet profondément enracinée dans le système de croyances de l'individu et dans les processus qu'il met en œuvre depuis toujours, sans les remettre en cause, pour réaliser ses objectifs. Dès lors, le travail du coach consistera à créer une « zone de non-symptôme » relative à l'objectif poursuivi en s'abstenant de prendre en charge l'intégralité du champ affecté par le processus dysfonctionnel. Et surtout, en ne cherchant pas à approfondir plus qu'il n'est utile (c'est-à-dire utile au coaché) les *origines historiques* de cette problématique.

Pour donner quelques éléments simples de différenciation caractérisant la démarche coachique, au-delà de l'approche « territoriale » ci-dessus, on pourrait se risquer à poser les éléments suivants qui sont tous, je le reconnais, susceptibles de faire débat :

- **Le coaching s'intéresse moins au pourquoi du problème qu'au comment de la solution.** Ce qui ne veut pas dire que le coach ne va pas poser son diagnostic à la lumière d'une analyse qui « taille large » par rapport à l'objectif très circonscrit de la mission, cette taille large impliquant, pourquoi pas, une sérieuse incursion dans l'histoire de la personne et de son système familial. Mais ceci n'a en aucun cas vocation à occuper une position centrale dans la mission.
- **Le coaching s'inscrit dans des objectifs précis et définit au préalable des critères objectifs d'atteinte de ces objectifs.** « Améliorer ma capacité à mener des réunions » ne constitue un objectif acceptable que s'il est assorti d'une réponse quantifiée

et circonstanciée à la question : « Que se passera t-il concrètement lorsque vous serez devenu capable de conduire des réunions d'une manière suffisamment satisfaisante pour vous ? »

- **Le coaching se définit un cadre précis en durée, en nombre de séances et en montant d'honoraires.** Il emprunte pour cela une logique qui se rattache plus à celle de la formation ou du conseil qu'à celle, par exemple, de la psychanalyse, que son processus même de travail de parole empêche par construction de s'inscrire dans ce type de cadre<sup>1</sup>.
- **Le coaching s'applique à un cadre professionnel** et accompagne des individus ou des équipes dans l'amélioration de performances relatives à ce cadre précis. Ceci renvoie à la distinction proposée plus haut avec le life coaching, lequel s'apparente de façon assez étroite, pour ne pas dire identique<sup>2</sup>, à certaines formes de thérapie courte. Il est vrai que des thérapeutes peuvent être agacés, sinon tentés, par une forme d'intervention thérapeutique qui propose pour ainsi dire les mêmes prestations que la thérapie avec des tarifs horaires trois à quatre fois plus élevés. Une composante, parmi d'autres, de la réorientation de nombre de thérapeutes vers le coaching...
- **Le coaching répond à une demande de performance alors que la thérapie constitue souvent une réponse à une souffrance.** Ceci reste néanmoins fortement contestable et l'on peut se borner à y trouver une explication au nombre croissant de personnes qui sont dans un besoin de thérapie, mais qui vont consulter un coach parce que « les psys, c'est pour les fous ». Issu de l'univers du sport et récupérant à son profit ce mythe fondateur valorisant, le coaching fait alors office de « thérapie pour bien portants » et le risque que court le coach insuffisamment vigilant sur l'exploration de la demande du coaché est de se rendre « complice du symptôme » et de ne faire que renforcer la problématique pour laquelle on est venu le consulter. Sur ce dernier point, je reproduis en

---

1. Les autres paramètres du cadre : rythme et durée des séances, tarif, mode de traitement des séances annulées, sont en revanche fixés de façon intangible.

2. Une étude menée par Cécile Couturier dans le cadre d'un mémoire de maîtrise de psychologie démontre ces similitudes avec un fondement scientifique.

annexe<sup>1</sup> le texte d'un entretien sur ce sujet avec le Dr Éric Albert, intitulé « Les coachs vont-ils remplacer les psys ? » qui développe (notamment) cet argument pour expliquer le développement rapide du coaching en France.

- **Et surtout, le coaching professionnel s'inscrit la plupart du temps dans une demande « à deux niveaux » :** la personne coachée est envoyée par une entreprise qui finance la mission et émet sa propre demande, parfois contradictoire avec celle du coaché, parfois perverse, souvent parcellaire et peu claire, souvent utilisant le coaché en lui déléguant la fonction de symptôme du dysfonctionnement de tout un système relationnel... et fréquemment non prolongée par une demande du coaché lui-même (« on m'envoie vous voir, mais je ne sais pas pourquoi : on m'a juste dit que je devais faire un coaching. ») La gestion de ce système composite est une composante spécifique, et très importante, de l'art du coach. Elle réclame des repères déontologiques et éthiques en béton armé et recèle de nombreux pièges (« maman envoie le petit voir le psy pour savoir si le psy pense qu'il a un problème ») que le jeune coach devra apprendre à éviter.

Enfin, une dernière clé dans cette tentative pour rendre les choses un peu spécifiques, parfaitement compatible avec toutes les autres et plus proche des modes de fonctionnement expliqués dans ce livre, concerne l'attitude du coach face à la *base de données interne* du coaché. Comme on le verra plus en détail dans les chapitres suivants, notre fonctionnement intérieur est fondé sur l'exploitation d'une base de données qui nous permet d'interpréter la réalité, de formuler des objectifs et des plans d'action, de nous déterminer en termes moraux, normatifs et opérationnels par rapport à notre environnement. Dès lors, la différence entre psychanalyse, psychothérapie et coaching peut également se marquer en termes d'attitudes par rapport à cette base de données (BDD).

---

1. Avec l'aimable autorisation du mensuel *Psychologies Magazine* dans lequel il a été publié. Le Dr Éric Albert a fondé et dirige l'Institut Français de l'Anxiété et du Stress, aujourd'hui l'une des meilleures références en matière de coaching d'obéissance cognitivo-comportementale.

**La psychanalyse** s'attache à revisiter et comprendre les éléments de la BDD en recherchant les structures dans le discours et dans le rapport transférentiel à l'analyste, mais sans chercher de bénéfice opérationnel immédiat. Le respect du symptôme est total.

**La psychothérapie** (notamment comportementale) et le développement personnel, en revanche, supposent que la majorité des éléments de la BDD, devenus inadéquats, peuvent être *remis à jour*. En quelque sorte, il est possible d'« upgrader » et de modifier la BDD grâce à des mises en situation appropriée et à la prise de recul permise par une réflexion approfondie sur les conditions qui ont présidé à la création de cette BDD. La disparition du symptôme est clairement visée.

**Beaucoup plus modestement, le coaching** s'attache à créer des exceptions et des nuances dans les croyances déclenchant des comportements dysfonctionnels<sup>1</sup>, des « zones d'extraterritorialité », comme par exemple chercher à s'autoriser à éprouver de la satisfaction sur un point précis. La limite entre le coach et le thérapeute, me semble-t-il, est la recherche de la *cause* dans la base de données. Le coach s'arrête au récit, à la représentation. Il aide à la dépasser ou à la gérer, grâce à un système d'exceptions à la règle nourri par des plans d'action couronnés de succès et donnant lieu à une sensation de plaisir. Mais le coach ne va pas à l'explication de la représentation. Il n'en a pas besoin pour aider son client à avancer. Ce qui est respecté ici n'est pas le symptôme, avec toutes les interrogations théoriques que cela comporte, mais l'histoire de l'articulation de ce symptôme dans le passé de l'individu – ou sa représentation. On peut parfaitement coacher en sachant que cette porte existe, mais sans en rechercher la clé. À l'issue du coaching, il est fréquent que le client prolonge le travail avec une thérapie qui lui permettra d'ouvrir et d'explorer ce nouvel espace intérieur découvert fortuitement en bordure du chemin parcouru avec son coach.

---

1. C'est-à-dire inadaptés à l'atteinte des objectifs professionnels spécifiques du coaché, ou du niveau de performance qu'il se fixe. Les « boucles dysfonctionnelles » ont même pour effet de le faire systématiquement échouer dans un type de contexte donné, qui déclenche une prise de pouvoir émotionnelle assise sur une « ligne de code » (ou croyance) erronée ou dépassée.

**Le problème de l'impact est également crucial.** Certaines approches telles que la psychanalyse postulent un impact zéro, c'est-à-dire que l'analyste s'attache à ne rien induire chez l'analysant : le matériel est apporté par ce dernier et élaboré dans le cadre du transfert. Avec les conséquences que cela implique, c'est-à-dire une cure longue, au déroulement imprévisible, et une corrélation pour le moins incertaine entre le processus cathartique et la disparition des symptômes. Avec l'américanisation de la société, c'est-à-dire l'exigence de résultats rapides et tangibles, et d'un processus contrôlable orienté vers l'adaptation des gens aux exigences de leur environnement, ainsi que les apports de la neurophysiologie et les progrès des approches thérapeutiques (notamment cognitivo-comportementales) depuis un siècle, on a vu apparaître des formes d'accompagnement plus impactantes. Le conseil en est l'aboutissement le plus extrême (« voilà ce que vous devriez faire à mon avis ») mais le coaching, avec ses exercices, n'est pas en reste. L'objectif consiste à permettre à la personne de bouger en peu de temps. L'intervention formelle du coach dans le processus est beaucoup plus forte. Avec un gain de temps indéniable, mais un risque accru d'erreurs, d'incompétence ou de projections de la part du coach. D'où l'importance que le coach soit au clair avec son propre système de croyances et sa base de données personnelles, et se méfie en permanence de l'induction de comportements, parfois involontaire, à laquelle il risque de se livrer, aidé en cela par le miroir grossissant du transfert.

En un mot, le coach améliore mais ne guérit pas les gens. On peut dire qu'il les aide à atteindre leurs objectifs de façon autonome<sup>1</sup>, mais sans résoudre leurs problèmes.

---

1. Aider quelqu'un à faire tout seul : voici l'un des paradoxes structurels du coaching, paradoxes brillamment développés dans une étude de Catherine Caillard, Roland Brunner, Roland Guinchard et Nathalie Lemesle, voir bibliographie.



## POURQUOI UN COACH DOIT-IL AVOIR TRAVAILLÉ SUR LUI-MÊME ?

La question du travail sur soi est absolument centrale dans la formation de coachs. « Avez-vous fait un travail sur vous ? » est d'ailleurs la première question que posent aux impétrants la plupart des organismes de formation au coaching. Le problème est que cette affaire est rarement tout à fait claire : on peut avoir passé cinq ans sur le divan sans avoir réellement avancé dans la connaissance du travail de son propre inconscient, avoir enquillé trois séminaires d'analyse transactionnelle et être persuadé que l'on a « travaillé sur soi », ou ne jamais avoir entrepris de démarche thérapeutique estampillée et par le biais, par exemple, d'une pratique spirituelle, avoir considérablement avancé sur le chemin de la connaissance de soi.

Tout d'abord, pourquoi demander aux futurs coachs d'avoir travaillé sur eux-mêmes ? Pour reprendre les termes d'Alice Miller<sup>1</sup>, « la connaissance émotionnelle de notre passé est un devoir... seuls le vécu douloureux et l'acceptation de notre propre vérité nous libèrent de l'espoir de trouver encore, malgré tout, ces parents compréhensifs et empathiques – de les trouver peut-être en notre patient – et de réussir, à force d'astucieuses interprétations, à les rendre disponibles pour nous ». Tout est là, encore faut-il le comprendre « de l'intérieur », ce qui implique d'y avoir consacré du temps et de la sueur.

Avoir eu un accès émotionnel à sa propre histoire permet, en effet, de connaître le travail de ses pulsions, de ses émotions. Le coach est son propre outil, son propre instrument, et un coach qui n'aurait fait aucun travail sur lui-même serait comparable à un compteur de vitesse qui indique systématiquement 30 km/h de trop, sans le savoir. Le travail sur soi ne permet pas forcément de réparer le compteur, mais au moins de devenir conscient de son erreur et de la rectifier systématiquement. En termes moins automobiles, le fait d'avoir travaillé sur soi et d'avoir acquis une expérience de la vie, d'avoir été confronté à ses illusions, ses échecs, ses deuils, d'avoir survécu, d'être descendu au fond du

---

1. *L'avenir du drame de l'enfant doué*, op. cit..

trou, puis d'avoir remonté la pente, sont des caractéristiques indispensables à toute personne qui se destine à exercer ce que François Delivré appelle « le métier de coach »<sup>1</sup>.

Les éléments que l'on recherche dans cette approche sur ce fameux « travail sur soi » sont d'avoir expérimenté :

- Le travail de son propre inconscient ;
- Le transfert ;
- Le changement et les douleurs de la croissance.

Comme le dit encore Alice Miller, « le coach doit faire preuve d'honnêteté, de respect, d'empathie, de compréhension à l'égard de son client. Il doit être capable de tirer au clair ses propres sentiments, et ne pas en faire porter le poids à ses clients. » Ce que prolonge Daniel Goleman<sup>2</sup> lorsqu'il évoque « une capacité d'autoréflexion, une conscience de soi qui permet d'auto-observer ses réactions aux paroles du coaché. »

Un coach qui croit pouvoir s'abstenir d'avoir fait un travail sur soi « suffisant » et de poursuivre en permanence cette démarche d'auto-élucidation par une supervision régulière est une véritable grenade dégoupillée :

- Il est susceptible de jouir du pouvoir qu'il acquiert sur son client et de devenir un gourou ;
- Il élabore sans s'en rendre compte une vision de « ce qui est bon pour son client » et essaye de l'attirer dans son propre référentiel pour atténuer ses propres dissonances cognitives et se rassurer : c'est le fameux « projet pour l'autre », à qui il donne les conseils qu'il aurait tant aimé recevoir à une certaine époque ;
- Il s'attribue les succès de son client et également ses échecs. Lorsque son client échoue, il lui en veut de ne pas le valoriser comme un excellent coach et devient agressif ou absent ;

---

1. Sujet auquel il a consacré un excellent ouvrage *Le métier de coach* (Éditions d'Organisation) sans pour autant que la question de savoir si « coach » est un « métier » soit définitivement tranchée, d'autres auteurs et non des moindres, tels que Jean-Yves Arrivé, défendant pour leur part une position radicalement différente.

2. *L'intelligence émotionnelle*, aux éditions J'ai Lu.

- Il jouit du transfert positif et a envie de briller aux yeux de son client, de le séduire, voire de devenir un ami. Or, devenir ami avec ses clients, pour un coach, c'est une faute grave ;

Il cherche à se valoriser et à se rendre indispensable à travers son activité et se fait donc payer deux fois : une fois sous forme d'honoraires, une fois sous forme de biscuits narcissiques ;

- Il est incapable de prendre la distance nécessaire pour observer les processus qui se nouent dans le cadre de la relation, tels que : sauvetage, jeux, éléments pervers... Il tombe donc dans tous les pièges que lui tend l'inconscient de son client, puisque son inconscient à lui est incapable de les décoder.

Citons par ailleurs deux bénéfices supplémentaires d'un réel travail sur soi :

- Il permet au futur coach d'acquérir une bonne culture générale en psychologie (si l'on part du postulat qu'un travail sur lui-même l'a amené à une réflexion personnelle sur les théories et outils)
- Il permet également de toujours douter, de ne jamais considérer qu'il possède les réponses, de reconstruire inlassablement tout le coaching à chaque mission, à chaque séance... et de se sentir confortable dans ces sables mouvants où rien n'est jamais définitif et où les choses sont d'autant plus différentes qu'elles ont l'air de se ressembler.

Ce n'est donc pas par snobisme ou par élitisme que l'on exige des jeunes coachs un travail intérieur et un parcours de vie élaborés. Mais parce que ceci constitue un préalable absolu à l'exercice de cette activité. C'est notamment pour cette raison que je n'accepte jamais de former d'élèves de moins de 40 ans ; je considère qu'il faut avoir fait quelques guerres et pleuré quelques morts pour devenir capable d'accompagner autrui dans ces voyages. D'ailleurs, si je regarde mes échecs de formateur, il s'agissait à chaque fois soit de gens trop jeunes, soit de gens qui n'avaient pas suffisamment travaillé sur eux... Telle cette jeune femme qui, consultante en outplacement, croyait tout savoir dès le début de la formation et se raccrochait systématiquement à ses convictions pour éviter d'éprouver le moindre doute. À l'issue de la formation, elle n'avait pas avancé d'un millimètre.

Les personnes qui se découvrent un beau matin une vocation de coach, intéressées par ce « nouveau créneau », sont souvent aveugles à ce type de logique. Par contre, ceux qui ont depuis toujours le Don ont souvent vécu une existence de doute et de recherche permanente, une recherche qui *comme par hasard*, les a presque toujours conduits vers l'exploration d'eux-mêmes ; un doute qui s'est accompagné dans certaines périodes de leur vie d'une telle souffrance qu'ils n'ont pas eu d'autre choix que de demander de l'aide. Bref, lorsqu'ils décident de faire du coaching leur activité, leur travail sur eux est bien avancé, et fait partie de leur attitude face à l'existence : un processus permanent d'apprentissage, de développement, de questionnement sur soi. **Travailler sur soi, pour celui qui deviendra un jour un coach, cela a souvent été au départ une simple question de survie.**

### QUELLES SONT LES AUTRES CARACTÉRISTIQUES QUI POURRAIENT FAIRE LE « BON » COACH ?

Ma position sur le type d'individu qui peut espérer réussir dans l'activité de coach n'est pas élitiste. Elle est juste très sélective, basée sur le fait que le coaching est un métier extrêmement difficile, à la fois très technique mais où la technique ne suffit pas, pour lequel il faut à la fois avoir des dispositions naturelles, une solide motivation, et de nombreux prérequis. Si votre ambition est de devenir coach et que lisant ces premiers chapitres, vous n'entendez pas « bienvenue au Club », c'est normal. J'ai trop vu de jeunes coaches fraîchement certifiés des formations de Untel ou Untel qu'ils avaient payées rubis sur l'ongle 10 000 ou 15 000 euros et qui, à l'issue de leur formation, se demandaient : « Et maintenant, je fais quoi ? » Je n'encourage pas les gens à devenir coaches. Je leur souligne les difficultés, les obstacles, les inconvénients. Si je parviens à les décourager, je suis ravi. Je pense qu'ils s'épargnent peut-être, en changeant d'avis avant qu'il ne soit trop tard, de réelles déconvenues et peut-être aussi quelques souffrances. Si malgré tout ce que je peux dire, je ne parviens pas à éteindre la petite lumière dans leur regard, c'est que nous pouvons commencer à échanger sur le fondement de leur *désir de coacher*, de ce que sera leur vie de coach, et envisager éventuellement de les former.

Outre ce qui a déjà été expliqué, en particulier les points relatifs au travail sur soi et au « parcours de vie » (avoir traversé des crises, avec des difficultés surmontées, souvent liés d'ailleurs en amont ou en aval au fameux travail sur soi), d'autres éléments sont essentiels pour qui se destine à ce métier.

- **Connaître l'entreprise, avec si possible un parcours managérial** : l'entreprise s'apprend sur le terrain, en menant des guerres, en prenant des coups et en les rendant, en allant dans le mur, en adhérant pour une période à ces miroirs aux alouettes que l'on nomme identification, motivation, culture d'entreprise ; bref en vivant de l'intérieur les drames, les passions, les bagarres et les émotions qui forment la réalité de l'entreprise sous ses apparences de lieu froid et rationnel où les décisions se prennent après mûre réflexion dans l'intérêt collectif. Rien ne remplace cette expérience directe où l'on s'est abreuvé à la source de l'ambition avant de comprendre ses limites et d'avoir envie de passer à autre chose. Passer à autre chose, non pas comme une fuite parce que l'on a été en échec dans l'entreprise, mais après de beaux succès et un parcours réussi, choisir de devenir un coach alors que l'on a le choix de continuer à performer dans une carrière opérationnelle.
- **S'être confronté au pouvoir**, en l'ayant si possible exercé, éprouvant sur son propre corps et son propre cerveau les effets néfastes de cette drogue dure<sup>1</sup>, observant les changements de comportement de l'entourage induit par la position de pouvoir, s'y faisant prendre un temps, puis supportant le dégonflement narcissique qui accompagne la prise de conscience, chez une minorité de dirigeants, du jeu de miroirs déformants qui fonde la représentation de la figure de pouvoir chez leurs collaborateurs, même les plus « intelligents ».
- **Avoir si possible plusieurs grilles d'analyse** (psychologie, sociologie des organisations...) pour analyser les situations et décoder les processus, mais ne pas confondre l'ouvrage et les outils, comme le font hélas nombre de DRH dont l'éternelle question au coach est : « Quels sont vos outils ? »

---

1. L'exercice du pouvoir s'accompagne d'une production de dopamine, une sorte de cocaïne naturelle.

- **Posséder des ancrages personnels solides** : l'expérience de parent est à cet égard irremplaçable.
- **Être capable de bienveillance vis-à-vis des autres et donc en premier lieu vis-à-vis de soi-même.** L'attitude d'accueil du coach est faite de curiosité bienveillante, attentive et amusée.
- **Avoir une puissante vibration personnelle et de « l'empathie »**, c'est-à-dire une capacité à ressentir les émotions des autres sans pour autant fusionner avec elles et les confondre avec ses propres émotions. Le talent d'empathie, fondé sur la fusion, induit souvent chez le jeune coach une difficulté à se décoller de l'émotion de l'autre et à « rentrer chez lui ». C'est là un défaut de jeunesse que quelques exercices permettent de corriger aisément : bien préférable à la cécité aux émotions de l'autre, beaucoup plus difficile à corriger.
- **Avoir une/des conviction(s) solides et aidantes**, telles que par exemple :
  - croire que la personnalité est une dynamique en perpétuel changement, en négociation permanente avec ses différentes sous-personnalités ;
  - croire en la capacité des personnes à évoluer quel que soit le moment ou l'intensité de la difficulté, du conflit ;
  - croire que là où il y a une volonté, il y a un chemin possible.
- **Avoir envie de transmettre cette conviction, et non pas des savoirs.**
- **Le sens de l'humour est un plus** : beaucoup de messages passent par ce canal. En outre, dans toutes les sociétés humaines, le sens de l'humour est une preuve d'intelligence car il est fondé sur un mécanisme de distanciation et de transposition des processus.
- Et enfin, *last but not least*, **être capable de vendre**. Un gros mot qui effraie bien des futurs coachs, persuadés qu'un métier d'aide fondé sur l'humain ne rime pas avec la contrainte commerciale permanente de trouver de nouvelles missions, de fidéliser ses clients, de capter des « shoppers »<sup>1</sup>. Or, et j'insiste lourdement là-dessus, le coaching est dans une grande mesure un métier

---

1. Un *shopper* est un client qui a le choix entre plusieurs coachs et vient faire son « shopping » en s'entretenant avec chacun d'entre eux.

commercial, qui s'inscrit avant tout dans un projet économique. La prestation de coaching est devenue un marché hautement concurrentiel, soumis aux règles du marketing des services, qui repose avant tout sur la compétence à développer un réseau de prescripteurs et à fidéliser une clientèle. Pensez-y très sérieusement avant de vous lancer. D'une part, parce qu'une formation au coaching qui n'inclurait pas la dimension d'accompagnement des jeunes coachs dans leur accession au marché serait incomplète et trompeuse. D'autre part, parce que l'équilibre économique *visible* du coaching est porté par des professionnels reconnus aux niveaux d'honoraires élevés, qui ont soit une forte visibilité et pignon sur rue depuis longtemps, soit pour qui le coaching est une activité de complément venant s'adjoindre à de la formation, du conseil, de l'outplacement, du recrutement... En un mot, il est très difficile de vivre du coaching. Mais cela, vous le saviez déjà. Et si vous continuez à lire ces lignes, c'est que vous êtes prêt à prendre le risque. Tant mieux, car être capable de prendre un risque en étant confortable dans l'incertitude constitue aussi une qualité cardinale pour un coach. C'est plutôt une bonne nouvelle, non ?

### SE FAIRE PAYER : POURQUOI, COMMENT ET COMBIEN ?

Entendons-nous bien sur la signification et la portée de la relation d'aide dans le domaine du coaching. Les jeunes coachs passionnés, impatients de mettre leur vocation au service de cadres en souffrance, pourraient être tentés de tout donner sans rien attendre en retour, de l'argent moins encore que tout autre chose. Ce serait une erreur fatale aussi bien pour le coaché que pour le coach, car ce serait d'entrée de jeu fonder la relation sur des bases malsaines, comme nous l'avons vu plus haut.

C'est pourtant en toute bonne foi et en toute innocence que le coach peut être amené à faire cette erreur. En effet, ouvert à son client avec toute la bienveillance nécessaire à sa posture de base, le coach est tenté de franchir gaillardement le pas qui le conduit au bénévolat. Pour peu que la souffrance du coaché soit également financière, qu'il soit beaucoup plus diplômé que lui, qu'il occupe une fonction vraiment très gradée à laquelle lui n'a jamais pu

prétendre, qu'il soit une femme alors qu'il est un homme (et vice-versa)... bref, pour peu qu'une des caractéristique du coaché s'inscrive dans n'importe quelle croyance limitante du coach lui-même, voilà celui-ci tenté de prouver sa légitimité une fois pour toutes en offrant son aide gratuitement.

Il est vrai que la frontière peut paraître floue quand on se rappelle que les mots « bienveillance » et « bénévolat » on la même origine latine « *benevolus* ». Si je veux (*volo*) bien (*bene*) coacher, je commettrais néanmoins une faute en plaçant le coaché dans un état d'indigence professionnelle telle que, sans moi, il est perdu.

Eh bien, non, non et non ! N'en déplaie aux plus idéalistes d'entre nous. Le coach n'est pas le nouvel abbé Pierre défendant la cause d'improbables STF<sup>1</sup> pas plus que le membre dévoué d'une hypothétique ONG humanitaire consacrant sa vie aux victimes innocentes des guerres d'invasion économique et autres guerres civiles d'entreprise. Il ne faut pas se tromper de vocation. Quitte à insister lourdement, j'assume et je répète qu'en aucun cas, le coaching ne doit se concevoir ou pire s'exercer dans le cadre du bénévolat.

Soit, me direz-vous. Mais alors, je peux au moins laisser au client la liberté de fixer le montant des honoraires qu'il considère juste de me verser. Eh bien non et toujours non.

Le prix, c'est le coach qui le décide : si je laisse le coaché négocier, je me dévalorise à ses yeux, soit que je n'ai pas de prix (tout de même un peu prétentieux, non ?), soit que je n'ai guère de valeur (et là, il faut vraiment que je mette les bouchées doubles dans mon propre travail de développement personnel si je veux pouvoir un jour vivre en bonne santé de ce métier). Si je laisse le coaché fixer ou discuter du prix, je me décrédibilise aussi. Le coach est choisi en partie, et peut-être pour la plus grande, sur la confiance qui s'installe dès le premier entretien. Ce coach qui n'indique pas le prix de la séance clairement a-t-il déjà mené à bien des entretiens préalables, autrement posé, a-t-il vraiment des clients ? A-t-il réellement l'expérience nécessaire pour qu'il ne s'autorise pas à aborder le sujet ? Prend-il même seulement ma demande au sérieux ? Le coach qui ouvre ainsi tout grand la porte

---

1. STF : sans travail fixe.



du doute prend le risque de la voir se refermer bien vite sur lui et... définitivement à court terme.

Soyons simples, réalistes et pragmatiques. Le coach effectue un travail et tout travail mérite salaire. Il vend en outre une prestation dont le prix varie comme n'importe quel produit en fonction de l'offre et la demande d'une part et du segment de marché qu'il occupe d'autre part.

## COMMENT VENDRE DU COACHING

Vous voilà débarrassé de vos derniers scrupules éventuels dans votre rapport à l'argent et parfaitement au clair avec la nécessité d'être rétribué de façon sonnante et trébuchante pour votre activité de coaching.

Gonflé à bloc, vous êtes prêt à coiffer la casquette de commercial. Reste encore à prendre en compte un élément marketing essentiel de la vente du coaching : le coaching ne se vend pas... Il se « fait acheter ».

À l'heure où le coaching se vulgarise et où le nombre de coachs se développe au point qu'une explosion est prévisible d'ici deux ou trois ans, il est capital de garder intacte l'humilité qui permet de sortir indemne des crises de croissance. Aujourd'hui 2 500 coachs sont recensés<sup>1</sup> en France. Combien en vivent réellement ? Peut-être une petite centaine, et encore... La meilleure méthode actuelle pour gagner de l'argent avec le coaching consiste à surfer sur la vague et... à former des coachs. D'où l'importance de maintenir la certification, garante de la santé économique de notre métier.

Un grand distributeur d'électroménager a toujours su se faire remarquer par de fortes campagnes publicitaires qui montrent, non pas les réfrigérateurs ou les fers à vapeur qu'il vend, mais la différence qu'il apporte par rapport à ses concurrents. En l'occurrence, ce n'est donc pas un lave-vaisselle qu'on achètera chez lui, c'est la qualité du service dont on bénéficiera avant, pendant et après l'acte d'achat, pour le même prix « tout compris ». **Ce n'est**

---

1. Source Société Française de Coaching.

**pas un coaching que l'on achète, c'est son « distributeur » et ses spécificités qu'il sait mettre en valeur.**

**Quelle est votre spécificité de coach ?**

Quelle différence apportez-vous par rapport à vos concurrents, pardon... à vos confrères ?

Où se situe cette différence ?

Comment la montrez-vous ?

Où voulez-vous aller en tant que coach ?

Voulez-vous atteindre le public de l'entreprise prescriptrice ?

Préférez-vous ne toucher que les particuliers dont le désir de changer est si fort qu'ils prennent personnellement en charge leur coaching ?

Souhaitez-vous indifféremment viser ces deux cibles ?

De la réponse à ces dernières questions dépend l'itinéraire à suivre, dont certaines voies se croisent aux points de ravitaillement commun.

## **La voie de l'achat de prescription**

La prospection en entreprise demande de l'ardeur, de la ténacité et une grande force de conviction. Les DRH, les responsables de l'institut du management ou du département du développement des compétences, les acheteurs aussi maintenant – qui se voient de plus en plus confier cette nouvelle responsabilité, souvent sans avoir la moindre formation aux métiers de relation d'aide – tous depuis longtemps sollicités par les formateurs et autres consultants en tout genre, le sont aussi maintenant par des coaches « vendeurs ».

Cette invasion grandissante de leur territoire, déjà menacé en interne, les conduit naturellement à frapper d'ostracisme les coaches comme ils l'ont fait des formateurs il y a quinze ans. N'y a-t-il donc ici aucune voie de pénétration possible ? Si, bien sûr, mais la voie est étroite.

L'impact de votre acte de vente dépend d'abord du positionnement marketing de niche que vous choisissiez. Quelle est votre spécialité : le coaching de cadres supérieurs ou bien de cadres dirigeants ? Quel pourcentage de votre activité consacrez-vous au

coaching individuel ou au coaching d'équipe, au développement personnel ou à l'outplacement, au coaching de situations de crise ou au coaching de personnes ? Exercez-vous seul ou en collaboration avec des collègues ? Coachez-vous essentiellement dans le milieu de la finance ou dans celui du show-biz ? Pour des multinationales ou pour des PME ? Plus les contours de votre « produit » sont définis, plus vous augmentez vos chances de susciter l'intérêt et, donc, de vous faire inscrire sur une liste de shopping (listes diffusées par les DRH aux collaborateurs d'entreprise). C'est un leurre de vouloir ratisser large sans avoir le poids des richesses financières et humaines d'un cabinet multiservices.

### **La voie du réseau, du réseau, du réseau, du réseau, du réseau ...**

Cette voie est certainement la plus sûre, si ce n'est forcément la plus facile ou la plus naturelle, pour parvenir au but. Le réseau est non seulement une technique d'approche de cibles mais aussi une technique de collecte d'informations sur votre marché.

Le but est de connaître le premier les entreprises et les personnes susceptibles d'avoir besoin de votre collaboration. Qui possède ces informations de première main, sinon les personnes qui se trouvent elles-mêmes dans l'entreprise, au contact de ce besoin ?

En outre, vous vous donnez l'opportunité de développer des contacts et d'en initier d'autres. C'est le fameux effet « boule de neige » du bouche-à-oreille dont il est frappant de constater le peu d'usage malgré tout l'intérêt et la richesse qu'on lui reconnaît par ailleurs.

C'est aussi un formidable terrain d'entraînement pour roder son discours, tester sa manière de communiquer et se préparer à être toujours plus pertinent et performant pour « choper un shoppeur ».

Faire deux déjeuners par semaine est une bonne moyenne pour s'assurer de rester dans la partie : « Je fais telle chose..., je sais résoudre tel ou tel type de problème..., si tu connais des gens qui ont besoin de... »

## Les points de ravitaillement du parcours de vente

- L'infrastructure informatique : les « shoppeurs » vont voir les grands cabinets et les coachs qui ont pignon sur Web. Cela suppose de disposer d'un micro-ordinateur et d'une connexion Internet haut débit dont il faut faire un argument de vente.
- L'entretien : les batailles se gagnent au contact. C'est la relation directe, authentique et durable que l'on sait instaurer qui fortifie les fondations commerciales du cabinet du coach.
- La posture : coach êtes-vous, coach restez. Mettez vous véritablement à l'écoute de votre interlocuteur. Comme en séance de coaching, pratiquez l'écoute à quatre entrées. Comme en séance, décidez le processus qui se cache derrière le contenu. Le reste viendra tout seul. Et s'il ne vient pas, ayez l'audace de proposer des missions-test à qui vous confronterait sur la longueur de votre expérience, la teneur de votre portefeuille clients ou les méthodes utilisées.
- Le suivi de votre action de vente : la lettre de remerciement personnalisée qui ne redit pas tant vos points forts de façon exhaustive que les attentes entendues de votre interlocuteur et l'aide correspondante que vous pouvez lui apporter peut suffire à faire la différence. Tenez-le ensuite au courant de votre activité. Informez-le de ce qui se passe dans le métier.

Vous l'avez compris, la prospection commerciale constitue une partie très importante de l'ordinaire d'un jeune coach. Une clientèle ne se constitue pas en moins de trois ans, trois années qu'il faudra financer, supporter, tout en continuant à se former.

On peut vivre avec 20 missions par an, soit 1,5 par mois. Quel que soit le succès rencontré, il est sain de se tenir à cette moyenne. En effet, le cycle de renouvellement d'une clientèle étant d'environ neuf mois, il est nécessaire de consacrer 30% de son temps à la prospection. Le *repeat business* n'existe pas dans le coaching. Une mission peut provoquer un fort mouvement concentrique (par exemple, le dirigeant que vous avez coaché vous appellera pour un membre de son réseau) mais c'est le jet répété des petits cailloux que vous semez qui vous assure un flux continu de clientèle.

### **Quelques arguments commerciaux**

- Je ne travaille pas pour un gros cabinet : j'ai la liberté d'offrir un accompagnement personnalisé et adapté à la personne et à la situation.
- Le coach est choisi par ses clients : c'est un travail d'équipe qui s'instaure et non une compétition.
- La réalité psychologique du coaché et des processus est prise en compte.
- À la présence en entretien s'ajoute une vraie disponibilité : mail et téléphone sont librement utilisés entre les séances. La souplesse de ces outils permet toujours de laisser un message au coach qui s'engage à rappeler dans les 24 h (sauf le week-end et le soir).
- La déontologie protège le coaché de toute manipulation indirecte de l'entreprise.

---

## QUESTIONS RELATIVES AU CLIENT

### *QU'EST-CE QU'UN COACHÉ ? UN ÊTRE HUMAIN EN ÉQUILIBRE AU BORD D'UN CHANGEMENT*

Rentrons maintenant dans la technique et reprenons la définition du coaching comme l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans un changement d'une situation A vers une situation B, et restons pour l'instant dans le cas du coaching individuel. Le coaché qui vient consulter un coach :

- N'est pas bien dans la situation A ou rencontre un problème avec cette situation A (« Je ne m'entends pas avec mon patron », « Je n'arrive pas à faire valoir mon point de vue auprès de mes collaborateurs ») ;
- Souhaite aller vers une situation B qu'il anticipe comme « meilleure », même si sa situation A actuelle n'est pas vécue comme problématique (« Je veux changer de job, de secteur », « Je veux devenir membre du comité de direction de mon entreprise »).

Les situations A et B sont identifiées, mais le coaché ne sait pas – ou se raconte qu'il ne sait pas – comment y arriver. Il vient donc voir un coach pour être accompagné dans le chemin de A vers B, apportant diverses attentes de « méthodes », de « conseils », de « soutien », de « miroir », etc.

**Dans le premier cas (point d'entrée par la situation A),** la personne est confrontée dans sa vie professionnelle à des situa-

tions où les réponses qu'elle apportait jusqu'à présent sont devenues inadaptées et même contre-productives. Pour évoluer, progresser et modifier ses modes de fonctionnement, elle doit se remettre en question. C'est en général sous la contrainte qu'elle doit changer.

**Dans le second cas (point d'entrée par la situation B, ou objectif)**, le coaché arrive avec un désir de changer et la volonté de se mettre dans une dynamique de changement.

Mais quelle que soit la place qu'il lui donne dans l'atteinte de son objectif, le changement n'est jamais une chose évidente : il passe par une phase d'acceptation (du problème, de la difficulté, de l'impuissance...) Changer, c'est faire un deuil, celui de la façon dont on s'y prenait *avant*, une façon que l'on a parfois mis des années à mettre au point et qui nous a fidèlement servi, à moins qu'on ne l'ait héritée de ses pères, de ses maîtres, de la sagesse populaire dont les proverbes sont un florilège d'injonctions comportementales orientées globalement vers le bénéfice du status quo. Chaque changement est une petite mort à soi-même, et la remise en question de croyances que l'on a fièrement portées et défendues jusqu'à aujourd'hui. Qu'il soit volontaire ou réticent, le coaché sait que changer signifie accepter de prendre un *risque* : celui d'explorer de nouvelles voies, de tester de nouveaux comportements, d'abandonner les habitudes pour fabriquer du neuf.

Et ceci, déjà passablement complexe, s'entend pour un coaché qui est lui-même « propriétaire » de sa demande de coaching.

Le cas se complique encore lorsqu'il est envoyé par son entreprise, puisqu'à la demande (éventuelle) du coaché, se superpose une ou plusieurs demandes de l'employeur :

- « Il faudrait l'aider à mieux manager son équipe » (mais qui dit qu'il la manageait mal ? Comment sait-t-on si c'est vrai ? Et d'ailleurs qu'est-ce que « bien manager son équipe » dans cette entreprise et en général ? Etc.)
- « Il a besoin d'être accompagné dans sa prise de nouvelles fonctions » (mais qui pense qu'il a ce besoin ? Lui-même est-il demandeur ? Quels problèmes risque-t-il de rencontrer ? Qui craint qu'il rencontre tel problème et pour quelle raison ? Etc.)

Cette demande de l'employeur, en outre, est rarement communiquée clairement au coaché qui arrive souvent avec une information incomplète ou biaisée (« Je suppose que quelque chose ne va pas, puisqu'on m'envoie vous voir. »)

En tout état de cause, un coaché est un humain en situation instable, puisqu'il se tient en équilibre précaire au bord d'un changement souhaité ou imposé. La démarche du coach va consister à clarifier quelles sont les différentes situations A et B qui structurent le gros paquet de nœuds qui arrive sur son bureau de façon plus ou moins volontaire. Le coach sait que la clé de n'importe quel processus de changement personnel est à l'intérieur de nous-même : l'envie de changer. C'est le moteur qui va permettre au coaché de se mettre à cheminer de la situation A vers la situation B. Mais tant que ces deux situations ne sont pas définies très précisément, et exprimées au moyen de critères objectifs et mesurables, la mission ne peut pas démarrer. Car on ne sait même pas de quel type de mission il s'agit, ni même s'il s'agit tout bonnement de coaching.

Pour aller un degré plus loin, je dirais que **s'il n'y a pas de changement, il n'y a pas de coaching**. Par contre, un coaché peut reconnaître le bien-fondé du changement mais avoir une peur bleue de ce dernier : peu importe. L'essentiel est en place, le reste relève de la technique. Le seul coaché incoachable est celui qui annonce d'emblée : « Je ne vois aucune nécessité de changer ». Et le piège qui se présente au coach dans cette situation – surtout s'il a besoin de conclure cette mission – est de lui démontrer pourquoi il aurait intérêt à changer. Démonstration qui sert de point d'appui au coaché incoachable pour renforcer ses résistances et se prouver qu'il a bien raison de ne pas vouloir bouger, puisque cet escroc « veut le faire changer »<sup>1</sup>.

**Mais le coaché est également un homme ou une femme qui porte une demande.** Cette demande est l'alpha et l'oméga

---

1. « Je vous préviens, je ne changerai pas à mon âge » est un grand classique des premières séances. Or, on ne peut pas changer pas les gens. Ce n'est ni possible, ni souhaitable et il est important de l'expliquer aux coachés. En revanche, on peut les aider à *changer leur comportement*, c'est-à-dire leur façon de s'y prendre, dans telle ou telle situation où ils ont le sentiment de ne pas atteindre leurs objectifs. Ce qui n'a rien à voir.



de la mission de coaching. Elle peut s'exprimer partiellement, confusément, prend souvent la forme d'une plainte ; l'important est qu'elle existe. C'est sur cette demande que vont se construire l'objectif, le contrat, le cadre<sup>1</sup>, et le processus du changement. Et, plus important encore, c'est l'expression claire de cette demande qui rend le coach légitime à travailler à sa réalisation. Si le coach répond à une demande symbiotique, ou perverse, ou se met en œuvre alors que la demande est absente, il met le pied sur la pente glissante des inacceptables « je l'ai fait dans votre intérêt » et autres « je pense que ce serait bon pour vous ». Il devient un gourou manipulateur, qui cherche à faire le bien des autres alors qu'ils ne lui demandent rien. À ce stade-là, il est urgent qu'il arrête de prétendre aider les autres et qu'il se fasse aider lui.

**Enfin, le coaché est souvent un homme ou une femme qui a peur**, même (surtout !) s'il joue les maîtres du monde. Le coach inexpérimenté va prendre cette peur pour lui et se reprocher de ne pas être suffisamment rassurant (parce qu'il n'a pas suffisamment de métier, ne connaît rien au secteur professionnel du coaché, etc., toutes les croyances limitantes du coach viennent parasiter son jugement et rationaliser son malaise). Or, le boulot d'un coach n'est certainement pas de rassurer ses clients. Descendre avec lui dans sa peur, l'explorer, la lui faire comprendre en se la faisant expliquer, l'accueillir, cette peur, l'accepter sans la juger, lui souhaiter la bienvenue et rechercher ce qu'elle cherche à obtenir en faveur de son propriétaire : voilà quelle est l'attitude vraiment rassurante.

## COMMENT ANALYSER LE COMPORTEMENT

Aider les gens à changer leur comportement, c'est-à-dire leur façon de faire pour atteindre leurs objectifs, nous impose d'ouvrir le capot et d'avoir quelques notions du fonctionnement du moteur qui fabrique en permanence tous ces comportements.

Il est d'ailleurs étonnant que nous ayons tous une culture de base de la façon dont marchent une voiture, un avion ou un ordi-

---

1. Tous ces termes seront expliqués en détail dans les questions suivantes.

nateur... et pratiquement rien sur notre propre cerveau, auquel nous confions à chaque instant notre survie et le pilotage de tous les secteurs de notre existence !

L'histoire suivante résume bien ce paradoxe. Un homme marche dans Paris, avec un seau en bois posé sur la tête. Un passant l'interpelle : « Monsieur, pourquoi portez vous un seau en bois sur la tête ?

— C'est pour éloigner les ours, répond l'homme.

— Mais nous sommes en plein Paris, il n'y a pas d'ours, s'exclame le passant.

— Vous voyez bien : ça marche ! »

Cette histoire illustre parfaitement nos comportements<sup>1</sup>. Nous passons notre temps à porter des seaux inutiles (et lourds !) sur nos têtes, et nous nous donnons d'excellentes raisons pour les conserver, prêts à faire des guerres et à partir en croisade plutôt que de les remettre en question une seule seconde.

Le but de nos comportements est d'une simplicité absolue, nous la partageons d'ailleurs avec l'ensemble de nos frères animaux :

- **Éviter la souffrance** (ou le danger, considéré comme une probabilité élevée de souffrance) ;
- **Rechercher le plaisir** (chacun d'entre nous proposant sa propre définition, y compris les masochistes pour qui le plaisir réside... dans la souffrance).

Ce qui fait de l'être humain, si vous acceptez ce qui est une simple définition opératoire dénuée de toute prétention philosophique ou spirituelle un Système Intelligent Vivant Agissant<sup>2</sup> qui passe son temps à élaborer des stratégies, des *façons de s'y prendre*, pour réaliser ces deux objectifs de base.

Rentrons un peu à présent dans le détail.

## La séquence comportementale de base

Elle implique que la personne se trouve dans une situation A. Cette situation est :

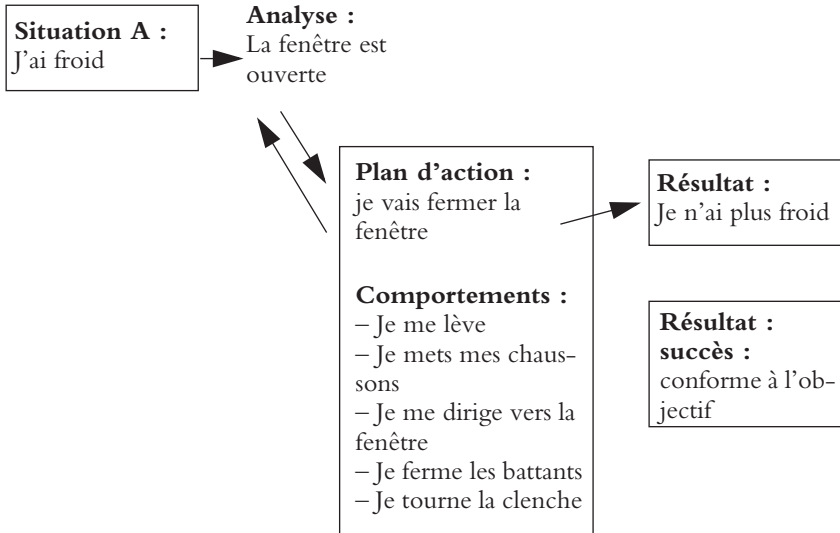
1. On trouvera également dans mon ouvrage *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité*, chez le même éditeur, l'histoire du rôti, qui illustre le même paradoxe.

2. Hommage à Philip K. Dick et son inoubliable SIVA, éditions Denoël.

- Perçue et identifiée en tant que situation ;
- Analysée ;
- Transformée en objectif : une situation B moins riche en souffrance et/ou plus intéressante en termes de plaisir.

Cet objectif est décomposé en étapes et donne lieu à un plan d'action, composé de différentes séquences de comportement plus ou moins complexes.

Le plan d'action est déclenché et mis en œuvre. Il est piloté en veillant à ce qu'il reste conforme aux attentes (boucles de rétroaction permettant de « rectifier le tir »). Il aboutit à un résultat, soit conforme à l'objectif (succès), soit différent de l'objectif (échec), soit conforme à l'objectif mais ne contenant pas le plaisir et/ou l'absence de souffrance escomptés (déception).



**Figure 2 – La séquence comportementale de base.**  
**Exemple : « J'ai froid. »**

Ce qu'il est important de bien comprendre à ce stade, c'est que la chaîne peut sauter à chacune des étapes : en d'autres termes, il existe autant de façons d'échouer que d'étapes dans la séquence comportementale. Par ailleurs, l'élaboration et la mise en oeuvre de telles séquences impliquent un *bioware* en bon état. Une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer, par exemple, ne sera pas capable de mener à son terme une séquence de comportements satisfaisante.

Elle s'arrêtera en plein milieu et se demandera ce qu'elle fait là, ou connectera sur cette séquence une autre séquence qui n'a rien à voir. En dehors de ces troubles neurologiques, il existe autant de façons d'échouer que d'étapes de traitement de l'information, comme l'illustre le tableau ci-dessous. On y trouve le florilège de tout ce qui, en entreprise, empêche une décision d'être appliquée correctement et de parvenir à son objectif.

| ÉTAPES DU PROCESSUS  | DYSFONCTIONNEMENTS  |
|--|---|
| Situation A perçue et identifiée   | Le sujet est incapable de percevoir la situation dans laquelle il se trouve   |
| Analysée   | Analyse fausse ou absente   |
| Transformée en objectif : une situation B moins riche en souffrance et/ou plus intéressante en termes de plaisir   | Objectif inadéquat, ne correspondant pas la situation, inadapté à l'analyse   |
| Cet objectif est décomposé en étapes et donne lieu à un plan d'action, composé de différentes séquences de comportement plus ou moins complexes  | Plan d'action absent ou inadéquat, ne permettant pas d'atteindre l'objectif   |
| Le plan d'action est déclenché et mis en œuvre   | Absence de déclenchement du plan d'action (« procrastination »)   |
| Il est piloté en veillant à ce qu'il reste conforme aux attentes (boucles de rétro-action permettant de « rectifier le tir »)  | Plan d'action échouant en cours de route, incapacité à changer de stratégie et de s'adapter à l'imprévu   |
| Il aboutit à un résultat, soit conforme à l'objectif (succès), soit différent de l'objectif (échec), soit conforme à l'objectif mais ne contenant pas le plaisir ou l'absence de souffrance escomptés (déception). | Objectif réalisé mais inadapté à la situation de départ, incapacité à tirer parti d'un échec et à en voir les bénéfices, incapacité à redéfinir l'objectif au fur et à mesure du plan d'action. |

## Le « câblage » de l'inconscient cognitif

Les gens qui viennent voir un coach sont fréquemment en situation d'échec, ou en tout cas d'inadéquation de leurs séquences comportementales avec les bénéfices qu'ils en escomptent : leurs résultats sont différents de leurs objectifs ou non conformes à ces derniers. Une première analyse de la façon dont ils s'y prennent (leur stratégie) permet de suivre pas à pas la séquence et d'y

discerner des trous, ou un endroit, toujours le même en général, où la chaîne saute.

Cette approche permet d'analyser environ 30% des problématiques, et surtout de les faire analyser par le coaché qui réfléchit enfin en termes de *processus*, ce qui est la plupart du temps nouveau pour lui. Mais étrangement, ce mode de réflexion très « informatique » s'avère complètement inefficace dans la plupart des cas. Il serait approprié si nous étions des ordinateurs. Voilà qui est réconfortant ! **Car le plan d'action dysfonctionnel exprime souvent une émotion.** Il est donc nécessaire de rentrer dans le fonctionnement de « l'inconscient cognitif »<sup>1</sup> pour comprendre ce qui se passe. On en trouvera un modèle plus bas.

Ce que montre ce schéma, c'est que tous nos comportements du niveau conscient et (prétendument) rationnel sont sous-tendus à un niveau inconscient par des **croyances** qui sont intriquées avec des émotions, ce lien trouvant sa source dans le vécu (souvent douloureux) dans l'histoire de la personne.

Nos croyances constituent notre base de données personnelle, qui nous permet de faire face au défi de conduire notre vie en effectuant des choix et en élaborant des stratégies permettant de se rapprocher de nos objectifs. Qu'est-ce qu'une croyance ? C'est une histoire que nous nous racontons sur le monde et qui nous permet de lui donner un sens. Nous prenons systématiquement, dans un souci d'efficacité cognitive, nos croyances pour la réalité. Mais la réalité, le *koinos kosmos*, n'existe pas. Elle prend forme en s'alimentant à notre systèmes de croyances, notre *idios kosmos* et varie selon les individus. Il existe une sorte de territoire commun de croyances partagées au sein d'un groupe, qui permet à ce groupe de se structurer et de s'identifier en tant que groupe par un système d'inclusion/exclusion : culture, traditions, rituels... quels que soient les noms dont on les désigne, sont un faisceau de croyances consensuelles pour une collectivité donnée à un

---

1. L'inconscient cognitif est différent de l'inconscient freudien, avec ses trois topiques. Les deux approches ne sont pas pour autant incompatibles, mais constituent des lectures différentes de la même chose. L'inconscient cognitif recouvre l'ensemble des pensées, souvenirs, idées, sentiments, etc. qui ne sont pas présents à l'esprit de la personne à un moment donné. Il varie donc à chaque instant, en fonction de son activité mentale.

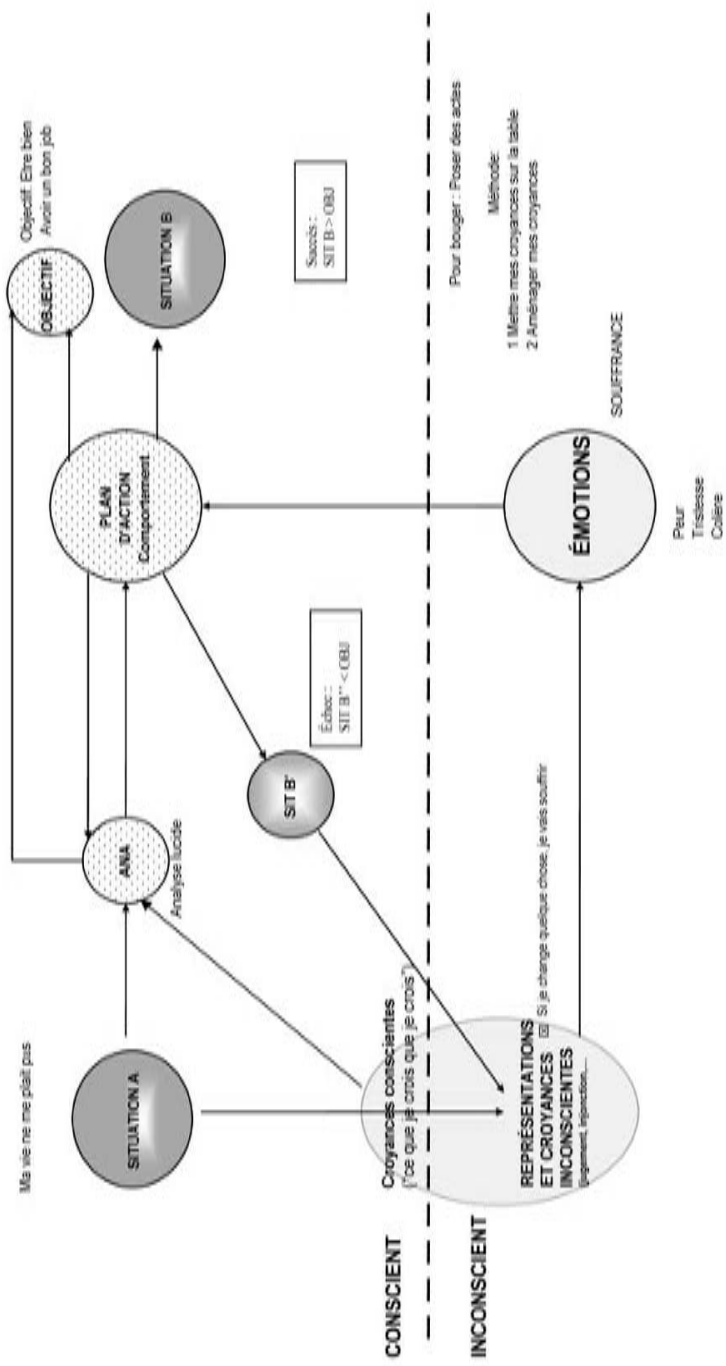


Figure 3 – Schéma de « câblage » de l'inconscient cognitif : tous nos comportements sont sous-tendus par des croyances

moment donné. Lorsque deux collectivités possèdent des systèmes de croyances incompatibles, elle se livrent une guerre afin que l'un des systèmes détruise l'autre, tant il est impossible aux individus de renoncer ou de remettre en question des croyances qui structurent leur monde depuis toujours, des croyances léguées par les ancêtres et dont la transmission fidèle constituent une mission sacrée ; le fait même d'envisager qu'une croyance puisse être adaptée à un contexte et inadaptée à un autre, qu'elle puisse et doive évoluer en fonction des époques, que la réalité est produite plutôt que reçue, plonge l'individu dans une souffrance insupportable dont la violence n'est que l'un des nombreux exutoires<sup>1</sup>.

### **Quelques exemples de croyances**

Il est très difficile de trouver un emploi après 50 ans.

On ne doit pas se mettre en valeur.

Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.

Le coaching est un métier difficile.

Il faut combattre le terrorisme sans relâche pour protéger les citoyens de notre pays.

Une femme doit porter le voile sous peine d'être déshonorée.

La réussite professionnelle, c'est de s'élever vers le sommet de la pyramide.

Vendre, c'est forcément un peu malhonnête.

Si je téléphone à quelqu'un pour lui demander quelque chose, je vais le déranger.

Il faut se débrouiller tout seul et ne rien devoir à personne.

Qui aime bien châtie bien.

On ne coupe pas la salade avec son couteau.

Etc.

Cherchez en donc quelques unes dans votre propre base de données...

Comment se fabriquent ces convictions bien établies et figées depuis longtemps qui nous apparaissent comme un reflet fidèle de

---

1. « Nous portons des casques aux visières déformantes, qui faussent nos perceptions. Ils ont pour fonction de nous protéger, mais en même temps limitent notre vision. Et le pire, c'est que cette perception n'a aucune chance de changer puisque aucun comportement différent, qui aboutirait à modifier ou à nuancer cette perception, n'est possible », explique l'un des personnages de *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité*, op. cit..

la réalité, qui constituent en fait *notre* réalité personnelle ? Leurs origines sont multiples, mais leur processus de formation est toujours le même.

- **Imitation** : c'est la première source de fabrication de croyances et de loin la plus puissante. Au cours de l'enfance, nous observons le monde à son insu, et à notre propre insu, d'ailleurs, ce qui nous fait « engrammer », c'est-à-dire enregistrer sans analyse, des chaînes de comportements qui sont caractéristiques des personnes importantes à nos yeux : nos parents, frères et sœurs, enseignants, et autres super-héros. Cette observation et ce « transvasement » du comportement ont beaucoup plus d'impact que les consignes verbales. Ainsi, les parents qui se plaignent d'avoir du mal à faire lire leurs enfants sont souvent des gens que leurs enfants ne voient jamais lire eux-mêmes. Exalter les vertus de l'obéissance aux règles ne sert à rien si l'enfant voit en même temps ses parents transgresser en permanence les limitations de vitesse, etc.
- **Héritage** (« mon père disait toujours que... ») ;
- **Éducation** (« il ne faut pas mettre les doigts dans les prises ») ;
- **Expérience personnelle** (« j'ai essayé une fois de mettre les doigts dans une prise et ça fait super mal ») ;
- **Imitation** (« si je porte un maillot du Milan AC, cela me donne l'air d'un champion »)
- **Observation de processus** (« ma mère s'est toujours fait plaquer par tous les hommes qu'elle a aimés ») ;
- **Intégration inconsciente de directives** : le petit enfant apprend à réprimer la ou les émotions qui ne sont pas du goût de sa famille, celles avec lesquelles il n'obtiendra pas l'amour de sa mère notamment. L'émotion interdite est remplacée par une émotion « agréée » par la famille. Ce système, qui a fait preuve d'efficacité pour obtenir de la reconnaissance, est reconduit par la suite dans les relations avec autrui, et ce de manière inconsciente. Ainsi, nos relations professionnelles sont le plus souvent à l'image des liens que nous avons créés, enfant, avec notre entourage. Notre patron, figure d'autorité, nous fait revivre les rapports avec nos parents ; avec les collègues, nous rejouons ceux que nous avons eus avec nos frères et sœurs, aimés ou jaloués. Dans cette fausse famille, recomposée inconsciem-



ment, le coach joue un rôle de médiateur impartial et bienveillant. Il aide à faire le tri entre le réel et l'affectif

Le point commun dans le processus de formation de toutes nos croyances est qu'elles sont profondément ancrées dans une expérience émotionnelle. Notre base de données de croyances est donc corrélée et pilotée en permanence par une base de données d'émotions. Chacune de nos croyances est associée avec une émotion. Lorsque la croyance est mise en jeu, elle produit l'émotion qui lui correspond, et si cette émotion est désagréable, notre comportement va avoir pour but de diminuer ce désagrément, alors même que nous nous imaginons poursuivre des buts parfaitement rationnels, logiques et efficaces.

Par ailleurs, il est important de distinguer les croyances aidantes des croyances limitantes. Une croyance telle que : « Si je réfléchis calmement au problème, je vais certainement trouver la solution » constitue une ressource intérieure qui améliore les chances de succès de l'individu dans ses plans d'action. Il s'agit d'une croyance aidante, contrairement à la croyance limitante du type : « Je ne suis pas assez intelligent pour essayer de m'attaquer à des problèmes complexes ; de toutes façons, je n'y comprendrais rien », qui va positionner l'individu au seuil d'un processus d'échec visant à protéger sa croyance (et ceux qui l'ont imprimée en lui ; une croyance est souvent une « créance », mot avec lequel elle partage son étymologie, c'est-à-dire une façon de créer une dette et de maintenir l'autre dans un état de dépendance, sous contrôle).

À noter toutefois qu'à l'origine, toute croyance a eu une visée aidante. Mais au fil des années de la vie, ou des époques, la finalité de telle ou telle croyance a été oubliée et elle devient un dogme qui conditionne rigidement le comportement, et aboutit à produire des stratégies dysfonctionnelles. Les différents systèmes de croyances qui constituent le fonds commun de l'humanité, qu'ils soient encodés sous forme de philosophies, de religions, de proverbes, ce qui représente simplement un packaging différent visant à résister au temps et à la succession des générations<sup>1</sup>, ainsi que le corpus des croyances individuelles d'une personne, et le rapport dialectique entre les premiers et le second, ont toujours pour finalité ultime d'améliorer

---

1. « L'humanité qui devrait avoir 5000 ans de sagesse retombe en enfance à chaque génération », disait Tristan Bernard.

les chances de survie de l'individu au sein du groupe, ou du groupe (création d'une morale), ou de l'espèce (tentatives de mise au point d'une éthique sous forme de morale de morales ou de métamorale). Ceci pour dire à quel point ces croyances constituent des systèmes imbriqués situés à l'intersection du comportement individuel et de la culture, des apprentissages à vocation économique et stabilisatrice sans lesquels il nous serait impossible de survivre, obligés que nous serions de réinventer la roue à chaque instant.

L'inconvénient est simplement que certaines croyances se mettent en travers de la capacité innée de chaque individu à réussir sa vie, et le privent d'un éventail de comportements utiles, pour des raisons souvent contestables, ou oubliés, ou sans intérêt immédiat. Tel est le champ que laboure le coach, en cherchant inlassablement à proposer à son client d'ouvrir de nouvelles portes, de tenter de nouvelles expériences, en lui suggérant que de rechercher de nouvelles façons de s'y prendre pour atteindre ses buts ne le met pas en danger et ne l'amène pas irrémédiablement à tourner le dos à ce qui lui a permis de vivre tant bien que mal jusqu'à ce jour où il est entré dans son cabinet, recherchant de l'aide pour franchir une nouvelle étape.

### **Quelques exemples de croyances aidantes**

Chaque individu a une capacité innée à réussir sa vie.

Après la pluie, vient le beau temps.

La fortune sourit aux audacieux.

Je peux y arriver si je le veux vraiment.

Savoir demander de l'aide est une preuve de force et non de faiblesse.

Mieux vaut construire des ponts que des murs.

Fais à autrui ce que tu aimerais que l'on te fasse.

Les gens sont prêts à m'aider : je ne les dérange pas forcément si je vais les solliciter.

Je suis compétent dans mon métier.

Etc.

Cherchez en également quelques unes dans votre propre base de données. Si vous n'en trouvez pas, ne serait-il pas temps de vous en fabriquer ? Les croyances que l'on fabrique à la maison sont moins chères que celle que l'on importe à grands frais de chez les autres. Et au moins, on ne risque pas la rupture de stock !

## LE COMPORTEMENT RATIONNEL EXISTE-T-IL ?

Je suis dans ma voiture, sur l'autoroute, en train de doubler un poids lourd. Une grosse BMW arrive derrière moi et me colle au pare-chocs en faisant de grands appels de phares. Supposons que mon comportement soit parfaitement rationnel. Je me dis (analyse) : « Le conducteur de cette voiture émet des signaux qui semblent me dire qu'il a envie de doubler d'urgence. Il roule beaucoup trop près et met sa vie et la mienne en danger. Pour maximiser mes chances de survie, j'ai intérêt à me ranger rapidement et à le laisser passer. » Or, voilà quelle est ma réaction dans la réalité. Je donne un grand coup de patin pour lui apprendre à me coller. Je termine mon dépassement. Je le laisse doubler en lui faisant un geste obscène quand il passe<sup>1</sup>, puis je me colle à mon tour derrière lui et je lui mets mes anti-brouillards dans la figure. En termes de chances de survie et de prise de risques, cette réaction est parfaitement stupide et suicidaire. Mais je ne prends pas le temps de réfléchir. Ma réaction est purement affective, dictée par la colère vis-à-vis de ce que j'ai perçu et interprété comme une agression.

De tels comportements sont monnaie courante. Nous donnons une gifle à notre enfant alors que rien ne le justifie objectivement. « C'est parti tout seul », disons nous pour nous excuser. Mais en réalité, c'est parti d'un centre cérébral qui est incapable de réfléchir logiquement, puisque sa fonction consiste justement à nous faire réagir très vite et très fort à des informations de l'environnement que nous n'avons pas le temps d'analyser. En d'autres termes, nous avons « deux esprits » qui se disputent les commandes de notre comportement : l'un qui réfléchit et l'autre qui ressent.

Comme le montre la figure 4, notre cerveau est composé très schématiquement de deux hémisphères spécialisés et d'un poste de direction qui reçoit des informations sur la réalité à partir de ces « périphériques » que sont nos cinq sens, les analyse, les interprète, les compare à sa base de données de croyances, et en déduit des stratégies de comportement décomposées en plans d'action. Ce mécanisme est à l'œuvre aussi bien dans la réalisation d'objectifs ambitieux et complexes, tels que changer de job, que dans la

---

1. Hypothèse parfaitement fictive, destinée uniquement à illustrer mon propos...

gestion de processus très simples comme aller se servir un verre d'eau à la cuisine.

Mais là où ça se complique, c'est que notre cerveau n'est pas un produit fini comparable à un ordinateur de dernière génération. À l'instar de Windows, notre système d'exploitation est le résultat de couches superposées de bricolages et de rajouts successifs opérés au fil des 5 ou 6 derniers millions d'années de notre évolution.

Ainsi, le modèle de base, le cerveau reptilien, équipait comme son nom l'indique les grands reptiles et fonctionnait uniquement sur le registre de la survie, en produisant des comportements simples de fuite/combat/reproduction. Plus tard, chez les mammifères, on a vu apparaître une version plus sophistiquée, se développant autour de l'aire olfactive et permettant de mettre en œuvre un pontage hormonal entre le corps et la mémoire (la fameuse base de données) : les émotions. Allant de pair avec l'accroissement de la mémoire, les émotions représentaient en termes de survie, un avantage concurrentiel considérable.

L'étape suivante a consisté à rajouter sur cette base un nouveau processeur encore plus révolutionnaire : le néocortex. Situé en majeure partie sur la couche périphérique du cerveau (là où il restait de la place, au prix d'un accroissement du boîtier crânien et d'un plissement de la surface externe pour en accroître la superficie), le néocortex a doté l'espèce d'un merveilleux système expert, capable d'accéder à la dimension symbolique, de composer des cantates, de résoudre des équations, de piloter un avion, de retrouver ses clés de voiture et d'une façon plus générale de se programmer lui-même pour faire évoluer ses stratégies en fonction des informations perçues sur l'état de l'environnement. Ceci fait de notre cerveau l'entreprise à produire des stratégies la plus performante qui existe... si l'on passe sur quelques petits problèmes de fonctionnement.

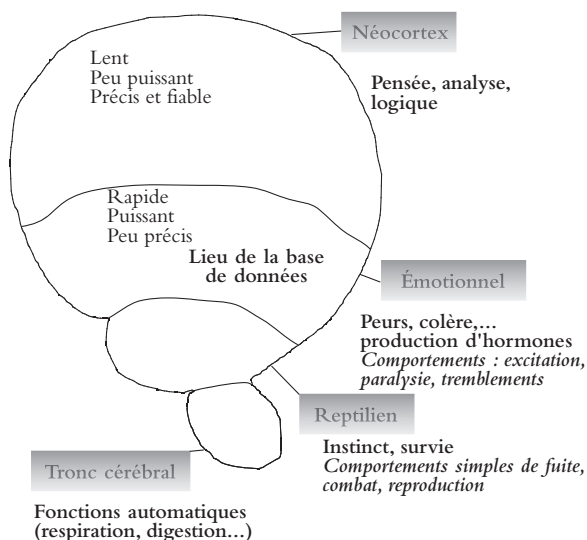
Le principal est lié à la coexistence des trois processeurs dans le même espace et dans le traitement de la même information :

- Un processeur instinctif qui ne traite l'information qu'en termes d'ami/ennemi, attaquer/fuir, manger/pas comestible, etc.
- Un processeur émotionnel, agissant directement sur notre corps par production d'hormones, et qui nous surexcite, nous paralyse, nous fait rougir, trembler ou nous évanouir. Très

rapide, très puissant, mais peu précis, puisqu'il doit prendre en charge la gestion de situations critiques, il a tendance à tirer d'abord et à réfléchir ensuite.

- Un processeur rationnel qui analyse, décortique, soupèse, identifie et élabore des décisions logiques et formidablement intelligentes. Le hic, c'est que ce dernier processeur est lent, très lent, réagissant en secondes alors que le temps de réponse de l'émotion est de quelques millisecondes. La plupart du temps, il arrive après la bataille émotionnelle et se contente de proposer ses services pour mettre au point après coup une explication acceptable, apparemment rationnelle<sup>1</sup>, de nos comportements les plus stupides.

Je n'en dirai pas plus sur le sujet, Daniel Goleman, Jean-Pierre Changeux, Antonio Damasio ont développé brillamment la description de ces fonctionnements et la façon dont ils s'enracinent à la fois dans notre neurophysiologie et dans l'histoire de notre espèce. À potasser absolument pour le coach en devenir...



**Figure 4 – Le cerveau : trois processeurs dans le même espace ; trois fonctionnements différents dont il faut tenir compte**

1. Ce qui fait appeler ces explications des « rationalisations ». Elles ont pour but de trouver un sens, même tiré par les cheveux, à ce qui n'en a pas, nous évitant par ce biais le sentiment désagréable de faire n'importe quoi pour des raisons auxquelles nous n'avons pas accès.

## COMMENT LES GENS S'Y PRENNENT POUR RÉUSSIR

Les chapitres précédents nous ont montré que confronté à un problème, nous ne faisons pas n'importe quoi, n'importe comment. Notre comportement de réponse à la situation a un objectif (diminuer les risques de souffrir, augmenter ceux de jouir) et une cohérence, même si cette cohérence n'est pas perceptible pour autrui.

Cette cohérence, c'est celle d'un plan d'action que nous avons construit pour le meilleur et pour le pire, sur la base de ce que nous croyons savoir de situations similaires ou supposées telles, où nous avons agi de façon semblable avec succès.

L'expérience et l'observation de centaines de cas montre que la réussite d'un objectif est fonction de deux paramètres :

- **La capacité à réfléchir clairement aux enjeux** et à fournir une véritable analyse rationnelle du problème (si l'on préfère, à « connecter » son intelligence corticale) ;
- **Une association émotionnelle positive** de l'ordre du *plaisir* accompagnant le déroulement du plan d'action, et l'énergisant au lieu de le paralyser ou de le dévier de son objectif initial.

Or, comme un oiseau sait d'instinct comment faire son nid, il existe chez chacun d'entre nous un « scénario personnel de réussite », c'est-à-dire un processus d'action observable et repérable qui nous permet de réussir facilement ce que nous entreprenons. Avec l'aide d'un coach, il est relativement facile d'apprendre à réussir en repérant la façon dont nous nous y prenons lorsque nous réussissons naturellement, sans effort. Ce concept a été développé dans les années 80 par Charles Kablé, qui n'a malheureusement rien publié sur le sujet, tout son enseignement étant basé sur la mise en situation.

Pour les coaches que nous sommes, l'accompagnement d'un coaché dans le repérage de son scénario personnel de réussite n'a rien de sorcier, et constitue souvent une grande surprise pour la majorité des gens, qui associent (une croyance limitante !) l'idée de réussite à la notion d'effort épuisant, alors que c'est tout le contraire : la réussite est quelque chose de facile, qui s'obtient sans effort et avec plaisir. Malheureusement, nous avons été conditionnés, pour la plupart d'entre nous, en dépit du bon sens : ainsi

à l'école, on nous a appris à ne pas trop travailler nos matières fortes, pour lesquelles nous avions de la facilité et dont les résultats nous gratifiaient (« Mais tu n'as aucun mérite, puisque tu ne fais aucun effort ! », nous disait-on) et à nous concentrer sur nos matières faibles, où nous cumulions ennui et difficultés, dans le but d'« améliorer notre moyenne ». Voici un exemple d'objectif légitime, obéissant à des raisons apparemment honorables (nous permettre de réussir notre scolarité), mais donnant lieu à un plan d'action catastrophiquement dysfonctionnel, aboutissant à nous faire détester non seulement l'école, mais l'idée de la réussite pour laquelle il faut fournir tant d'efforts ingrats.

### **Les étapes de conduite d'une telle mission**

Repérage par le coaché de l'existence d'une sensation intérieure de réussite avec « fluidité ».

Rédaction détaillée de 5 à 10 récits de réussites de ce type.

Lecture et questionnement avec le coach.

Recherche d'invariants sur les points d'articulation que sont :

- a) le choix du type d'activité,
- b) la détermination de l'objectif,
- c) le processus d'analyse et de détermination du plan d'action,
- d) le démarrage du plan d'action,
- e) sa conduite et la gestion des feedbacks correctifs,
- f) sa conclusion et la capacité à identifier le succès, à s'en satisfaire, et à « célébrer » comme disent les anglo-saxons.

Par ailleurs, il est indispensable de faire ce détour par la réussite pour comprendre le fonctionnement des échecs. Il existe en effet deux façons de s'y prendre pour échouer qui déterminent deux types d'échecs :

- **Des succès qui n'ont pas été menés à terme**, c'est-à-dire un processus fonctionnel du type décrit ci-dessus mais dont la chaîne saute à un moment donné, en général toujours le même pour une personne particulière ;
- **Des plans d'action qui obéissent à une logique de nature différente** et enferment l'individu dans une *boucle de maintenance émotionnelle* ou *cycle de maintenance émotionnel*.

Le premier type d'échec constitue pour le coach un travail relativement facile, dans la mesure où il relève dans une grande mesure de la prise de conscience et de l'apprentissage chez le coaché. En revanche, s'attaquer à une boucle de maintenance émotionnelle demande de la part du coach doigté, expérience et prudence, car ces boucles ont un sens très fort pour le coaché, qui y tient beaucoup et a souvent structuré sa vie autour d'elles, même si en même temps, il en souffre et manifeste à leur égard une forte ambivalence. De plus, l'énergie émotionnelle emmagasinée dans ces boucles peut se libérer brutalement, et déstabiliser soit l'individu (épisodes maniaques ou dépressifs, rêves, voire dans des cas extrêmes décompensations), soit le coach, soit la relation entre les deux. À manier, donc avec des pincettes !

La question suivante ne vise pas par conséquent à enseigner la conduite de cette sorte de mission, dans la mesure où il est nécessaire de l'apprendre sur le terrain, pas à pas, accompagné par un superviseur compétent. Nous nous contenterons d'expliquer le fonctionnement d'une boucle de maintenance émotionnelle.

### COMMENT LES GENS S'Y PRENNENT POUR ÉCHOUER

Certaines personnes passent leur vie à reproduire le même échec, qui affecte toutes les parties de leur existence et les rendent très malheureuses. Le coach professionnel est confronté à ce type de « scénario d'échec » dans le cadre du travail :

- Licenciements multiples ;
- Incapacité à mener une mission jusqu'au bout ;
- Chômage de longue ou de très longue durée ;
- Conflit systématique avec le supérieur hiérarchique (ou l'associé, les collaborateurs, etc.) ;
- Incapacité à dire non, à gérer son temps ;
- Situations de harcèlement dans lesquelles la personne joue soit le rôle de harceleur, soit celui de harcelé ;
- Etc.

Contrairement à l'échec qui est un « succès raté » (voir ci-dessous), ce type de scénario récurrent met en œuvre l'ensemble du système cognitif de l'individu et s'apparente à un court-circuit dans ce système.



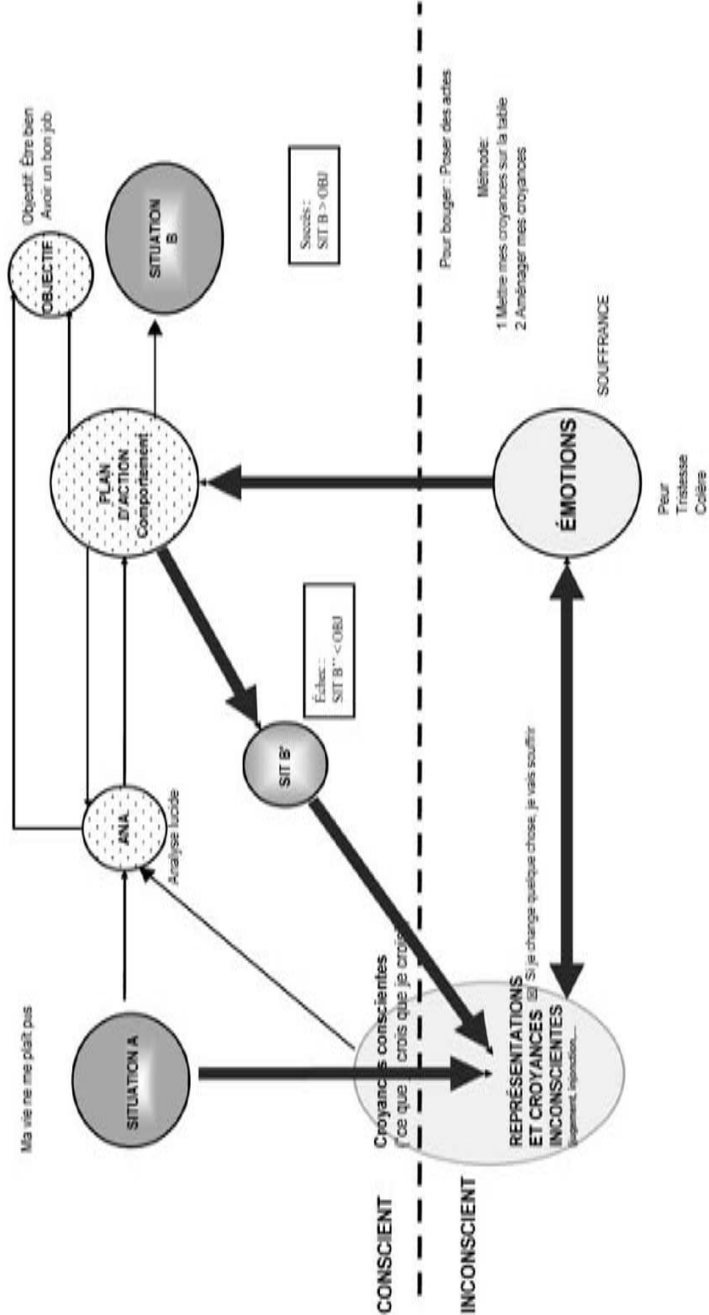


Figure 5 – Tous nos comportements sont sous-tendus par des croyances et certains s’y maintiennent en boucle

Reprenons le schéma de câblage cognitif (figure 5). Le cycle de maintenance, qui boucle sur lui-même, est représenté sur ce schéma par les flèches noires. On voit clairement qu'il exclut toute possibilité de réflexion rationnelle et de prise de distance dans la mesure où son déclenchement intervient à partir d'un stimulus cognitif pris en charge massivement par le circuit émotionnel. La séquence d'une boucle de maintenance est la suivante :

La situation A n'est pas analysée : elle déclenche immédiatement une émotion violente. Le temps de réponse du circuit émotionnel est beaucoup plus rapide que celui du circuit rationnel, ce qui exclut toute possibilité d'un traitement analytique de l'information.

Cette émotion est étroitement liée avec la croyance correspondante et la perception de la situation A produit une interprétation automatique, affective et déconnectée du réel, qui correspond uniquement à la croyance encodée dans l'esprit du coaché.

Le plan d'action qui en découle est uniquement destiné à décharger l'émotion que fait naître la confrontation de la situation A avec la croyance enfouie, ou à éviter cette émotion. La seule contribution du processeur rationnel consiste à rationaliser ce plan d'action en lui fournissant une explication apparemment logique, « politiquement correcte », mais qui ne résiste pas à un questionnement un peu soutenu.

Le résultat de ce plan d'action est un échec en termes d'objectif opérationnel exprimé, mais cet échec vient systématiquement confirmer et renforcer la croyance qui a déclenché la boucle.

**Le cycle s'est consolidé à chaque passage et peut recommencer indéfiniment.** Comme il est inconscient, la personne qui le vit est très malheureuse car elle s'imagine « maudite », et est incapable de s'en sortir car les seules ressources dont elle dispose pour prendre du recul sont justement issues de cette même base de croyances responsable du dysfonctionnement. Tenter de se sortir tout seul de ce type de processus revient à essayer de faire son lit sans en sortir !

Comme je l'ai indiqué plus haut, la porte d'entrée du coach dans ce circuit est le pointage et l'analyse de l'émotion qui accompagne et constitue le contenu réel du plan d'action dysfonctionnel.

Un questionnement habile permettra de mettre au jour la croyance qui détermine cette prise de pouvoir émotionnelle, croyance toujours ancienne, à demi ou totalement refoulée, et associée à une souffrance et/ou à un risque imaginaire importants. Une fois la croyance exhumée, le coaché est en mesure d'apprendre à reconstruire progressivement des plans d'action fonctionnels et couronnés de succès grâce à des exercices adaptés. Ce processus est délicat, je le répète, ne vous lancez pas là-dedans sans une supervision étroite et avec beaucoup de précautions dans le questionnement : en étayant soigneusement chaque étape par des exemples et en veillant à éviter les retours de flamme émotionnels qui viendraient verrouiller le risque d'un changement qui amènerait la personne à remettre en question sa précieuse croyance, une croyance qui lui sert peut être de béquille depuis quarante ans, et qui l'aide à vivre au moins autant qu'elle l'en empêche.

## COMMENT TRAVAILLER SUR LES ÉMOTIONS

Cela dépasserait largement le cadre de cet ouvrage de traiter en détail le sujet des émotions, qui mérite une bibliothèque à lui tout seul. Elles sont pourtant le pivot central autour duquel s'articulent à la fois notre comportement et le travail du coach. Il est absolument indispensable d'approfondir le sujet à travers les ouvrages de Daniel Goleman, François Lelord, Antonio Damasio, Boris Cyrulnik, etc. dont on trouvera les références dans la bibliographie proposée en annexe. L'émotion étant la porte d'entrée du comportement, et en particulier du comportement dysfonctionnel, puisque c'est elle, ou la tentative pour la réguler (l'exprimer / l'éviter) qui s'exprime à travers la majorité de nos comportements, je donnerai simplement quelques brefs points de repère sur quatre émotions de base, suffisants pour un coach ayant déjà travaillé correctement la question.

|             |  |
|-------------|--|
| <b>Peur</b> | Émotion liée à l'anticipation d'une souffrance, réelle ou imaginaire.<br>La peur a besoin d'être accueillie.<br>La personne a besoin d'être rassurée.<br>S'adresser à l'émotion avant de revenir au discours lucide. |
|-------------|--|

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Colère</b>        | Émotion de la personne lésée ou considérant l'être.<br>La colère doit s'exprimer et doit être accueillie.<br>La personne a besoin de compensation, réelle ou symbolique, que l'on « répare ». |
| <b>Tristesse</b>     | Émotion de la personne qui a perdu quelque chose.<br>La tristesse doit s'exprimer et doit être accueillie.<br>La personne a besoin d'être consolée.   |
| <b>Joie, plaisir</b> | Régénérateur d'énergie.<br>Indique la voie de la solution.  |

En coaching, on n'a pas besoin de descendre plus « profond » que les croyances, en particulier dans la recherche de l'origine historique ou fantasmée de ces croyances, qui est clairement du domaine de la thérapie. L'émotion exprimée, ou le plus souvent inconsciente et observée constitue la porte d'entrée du coach dans le système comportemental du coaché. Sa tâche consiste à identifier la croyance associée à l'émotion parasite qui s'exprime dans le comportement dysfonctionnel, et à la mettre en perspective afin que le coaché admette, au moins comme hypothèse de travail, le fait qu'il s'agit d'une croyance, c'est-à-dire que d'autres gens, le coach par exemple, peuvent aussi bien croire des choses différentes sur le même sujet. L'humour est d'un grand secours dans cette entreprise de « démonétisation » des croyances. Une fois ce point gagné, l'essentiel du travail d'exploration est en place et le changement peut commencer, à partir de l'idée de créer des zones d'exception où la croyance ne déclenche pas une déflagration émotionnelle automatique et où l'expérimentation de nouvelles stratégies devient possible, parce que permise.

Un coach qui se refuse à aborder son métier par le versant de l'émotion est comparable à un musicien qui porterait des boules Quiès. D'où l'importance d'être au clair avec ses propres émotions et de savoir les accueillir sans peur ni méfiance, avant de travailler sur celles des autres. Car la réaction du coach à une émotion qui survient brutalement chez le coaché est fonction de la façon dont il investit lui-même cette émotion dans son propre paysage psychique. Le risque est celui du déni : pour ne pas avoir à pointer une émotion qui le gêne, le coach devient inconsciemment complice des efforts du coaché pour dénier cette émotion et condamne ainsi son client à décharger cette émotion dans des

entreprises dysfonctionnelles, au lieu de mettre le doigt (et des mots !) dessus.

Notre société, notre éducation et surtout les codes de comportement en entreprise nous amènent peu à peu à devenir aveugles à nos propres émotions et incapables de les exprimer (« un homme ne pleure pas », etc.) La plupart des dirigeants s'imaginent pouvoir contrôler leurs émotions, alors qu'en les empêchant de s'exprimer, ils les condamnent à tourner en eux sans porte de sortie et à polluer toutes leurs réalisations. C'est comme si pour résoudre le problème de l'huile dans un moteur, on décidait de couper le fil du voyant, laissant le moteur griller sans jamais être alerté du problème. Comme le dit un proverbe arabe : « Les gens qui ne pleurent jamais sont pleins de larmes »...

### **Qu'est-ce qui fabrique les émotions ?**

Ce qui fabrique les émotions, comme nous l'avons précédemment, est une base de données enfouie en nous, dans laquelle nous trouvons des croyances sous différentes formes (représentations/jugements/injonctions), qui se met au service des objectifs de base de notre SIVA : recherche du plaisir/éviter de la douleur.

Les émotions sont les fibres dont sont tissées nos croyances. Elles ont été conçues par l'évolution pour nous permettre d'améliorer nos chances de survie : un sujet privé de l'accès à ses centres émotionnels à la suite d'un accident neurologique se laisse rapidement dépérir et devient incapable de construire une stratégie de comportement (ce qui apparaît clairement à la lecture de la figure 6).

Dans notre éducation, émotion et croyance sont étroitement associées pour permettre à nos parents de nous enseigner les comportements qui nous permettront de nous débrouiller dans la vie (à l'intérieur et avec les limites de leur référentiel à eux). L'émotion est transmise d'inconscient à inconscient<sup>1</sup> et vient éclairer tel ou tel comportement :

---

1. Cette affaire de transmission d'émotion d'inconscient à inconscient n'a rien de magique. Il s'agit simplement d'une façon elliptique d'exprimer un processus d'observation par l'enfant de signaux comportementaux infraliminaires chez le parent en état d'émotion, joint à la perception de phéromones accompagnant la production des hormones libérées par les différentes émotions.

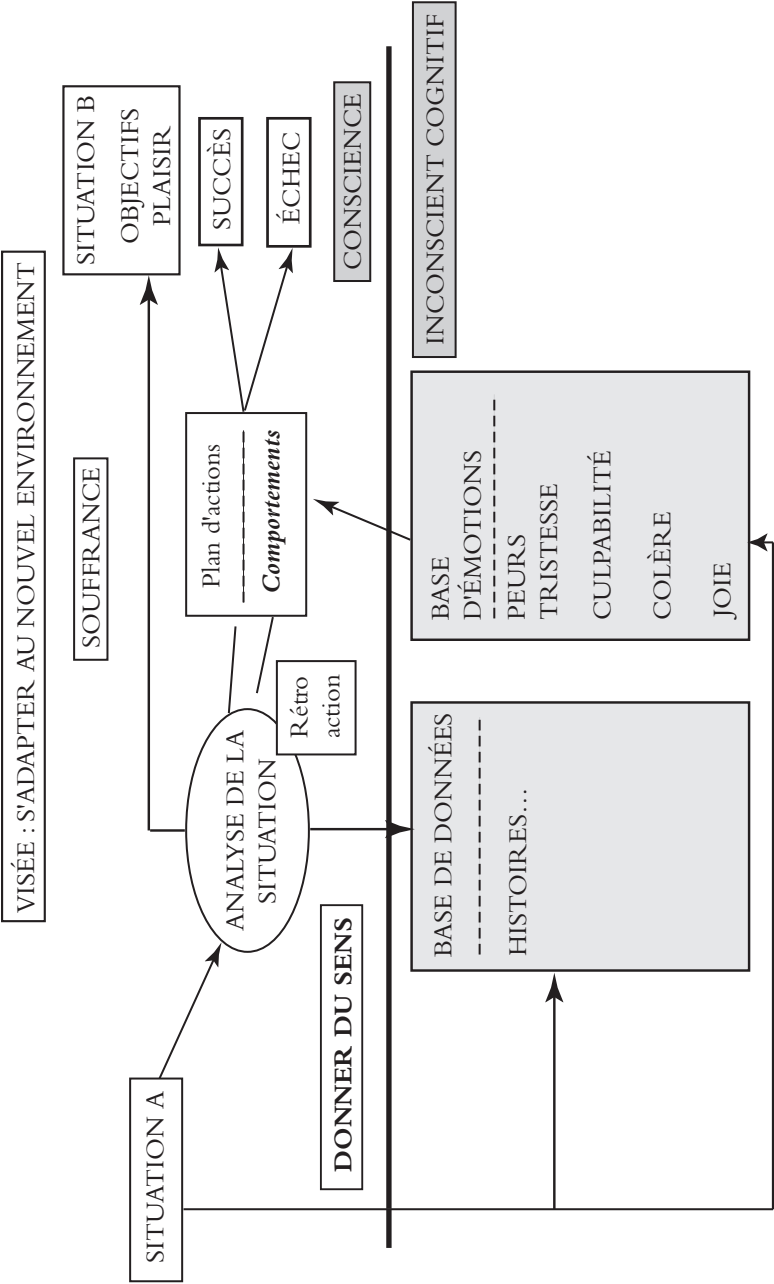


Figure 6 – Des histoires et des récits pour donner un sens au monde

- « Attention, c'est dangereux, tu vas te faire mal ! »
- « Tu n'es pas gentil, tu me fais beaucoup de peine. »
- « Tu es un voleur, j'ai honte de toi ! »
- « C'est vil et méprisable de convoiter la femme de son voisin »  
(ou le mari de sa voisine)
- « Relève-toi, ne pleure pas, tu ne t'es pas fait mal »
- « Il commence à faire froid, mets donc un pull. »
- « Finis ton assiette, sinon je t'en colle une ! »
- « On ne lit pas à table »
- « Bonsoir, tu as eu des notes aujourd'hui ? »

Toutes ces réflexions et bien d'autres sont **des gâchettes qui déclenchent à volonté la peur, la honte, la culpabilité** (bien peu de croyances dans notre système d'éducation sont basées sur le déclenchement de la joie, il faudrait travailler sur le sujet... et dire par exemple sans relâche aux enfants qu'ils sont beaux). C'est la force de l'émotion associée qui imprime en nous la croyance correspondante comme un fer rouge, avec plus ou moins de profondeur, et qui nous empêchera par la suite de la remettre en question et de la considérer avec un œil neutre et bienveillant, nous envoyant chercher ce regard auprès d'un coach dont c'est le métier.

### **Ce que recherche le coach, ce qu'il dit, où il s'arrête**

Le coach, répétons-le, s'abstiendra de rechercher l'origine de la croyance. Il lui suffira de l'interroger et de la mettre sur la sellette, lui restituant son statut de croyance relative et contestable, en se faisant au besoin l'avocat du diable, quitte à pousser le bouchon dans l'absurde. Exemple de dialogue :

Coach : « Vous avez l'air de considérer qu'il est détestable d'être content de soi... »

Coaché : « Ah oui, je pense bien ! Les gens vaniteux m'horripilent ! »

Coach : « On peut donc dire que vous pensez qu'il ne faut jamais être content de soi. »

Coaché : « Certainement, oui. »

Coach : « Qu'est-ce que cela vous fait de discuter avec quelqu'un qui manifeste de l'autosatisfaction ? »

Coaché : « Ça me met en rogne. J'ai envie de lui filer des baffes. »

Coach : « Et de lui dire quoi ? »

Coaché : « De lui dire qu'il est un pauvre minable s'il a besoin de se faire mousser. »

Coach : « Est-ce que nous sommes d'accord qu'il s'agit là de votre croyance ? »

Coaché : « Ben non, c'est la vérité. »

Coach : « Eh bien moi je crois le contraire. J'adore me mettre en valeur, je trouve ça très bien, très agréable. »

Coaché : « Eh bien vous vous trompez. »

Coach : « Peut-être bien. Je ne prétends pas avoir raison. Je veux juste vous faire remarquer qu'il est possible d'avoir une autre croyance que vous sur le même sujet. »

Coaché : « D'accord, vous avez une autre croyance... »

Coach : « S'il est possible (et si vous me permettez) d'avoir une autre croyance, c'est bien que votre « vérité » est elle aussi une croyance, non ? »

Coaché : « ... »

***L'exploration en coaching repose sur le processus suivant***

Chercher l'émotion (ressenti, flair, écoute à quatre pistes<sup>a</sup>) ;  
Amener le coaché à l'exprimer, la faire surgir ;  
L'accueillir ;  
Déterminer sur quel système de croyance cela se base ;  
Donner un espace de permission dans la base de données (BDD) ;  
Intervenir sur la BDD par l'action (exercices progressifs) et les comportements « tampons » dans le cas de boucles de maintenance<sup>b</sup>

a. On verra plus loin de quoi il s'agit.

b. Les comportements tampons permettent de désamorcer le déclenchement émotionnel et d'interrompre la boucle avec un comportement simple qui n'a aucun rapport tel que se lever et aller boire un verre d'eau, etc.



Lorsque le résultat d'un processus comportemental ne correspond pas à son objectif, le coach va systématiquement interroger l'émotion et rechercher ses marqueurs qui sont toujours des sensations corporelles spécifiques, même si le coaché ne sait pas que ces sensations corporelles diffuses composent un tableau qu'il est convenu d'associer avec une émotion. Une éducation ou une rééducation émotionnelles sont souvent nécessaires à un moment ou à un autre de la mission :

- « Comment vous sentez vous ? »
- « Comment ça se manifeste ? »
- « Qu'est ce qui vous fait peur, au point que vous n'arriviez pas à ... ? »
- « Qu'est ce que vous ressentez à l'intérieur de votre corps ? »

Cette pédagogie de l'émotion reprend des notions de base telles que : tout le monde ressent des émotions, on ne peut pas contrôler ses émotions, apprendre à les identifier, à les reconnaître, à les nommer, à s'y confronter, à se « laisser traverser » puis au final à les accueillir comme un cadeau que l'on se fait à soi-même.

Le coach cherche à identifier la base de données et à acquérir une compréhension de la logique du/des processus du coaché. Il doit oser restituer de façon transparente, aller plus loin et dire les choses, confronter avec bienveillance et humour le coaché à ses incohérences ou aux « trous » dans son raisonnement, sans jamais entrer dans un jugement normatif (donc en s'efforçant de tenir à distance son propre système de croyances). Le manque d'assurance, le fait de ne pas oser dire sont des fautes pour le coach.

Ainsi, le travail du coach est toujours une tension dynamique entre ces deux chemins : l'un qui mène vers une meilleure connaissance de soi, l'autre vers des stratégies de pilotage professionnel plus performantes. Le succès d'une mission est de parvenir à ce que les deux chemins débouchent au même endroit. Et que cet endroit soit beau.

## LA SUPERVISION, HYGIÈNE MENTALE INDISPENSABLE DU COACH

La supervision est un élément essentiel de l'équilibre professionnel de toute personne exerçant un métier de relation d'aide forte, tel

que le coaching. Pour conserver son assise personnelle et sa distance professionnelle, le coach a en effet besoin, périodiquement, de se « recalibrer » dans un lieu de parole, à l'occasion d'un processus qui lui permet de réajuster les décalages entre ce qui advient dans sa pratique et sa propre réalité émotionnelle.

Car le coach reste un homme ou une femme au sein de la relation d'aide (heureusement !) et son historicité personnelle risque à tout moment d'interférer avec sa mission, l'amenant sur la pente glissante du sauvetage, où il perd de vue son client et se met à accompagner quelqu'un d'autre (une partie de lui-même) vers un but qui n'est plus le sien, mais a tout à voir avec sa façon de s'inscrire dans ce métier en général, et dans cette relation en particulier.

### **Les fonctions de la supervision, pratiquée en groupe ou en individuel**

- Elle permet de « poser son sac » et de décharger les émotions liées à telle ou telle situation de la mission, émotions qui n'ont souvent rien à voir avec la situation, et tout à voir avec le propre système de croyances et le vécu du coach.
- Le coach peut y confronter sa pratique et se forger des points de repère, dans un métier où l'on est souvent un solitaire. À plus forte raison pour les coaches d'entreprise et en premier lieu les coaches internes, qui doivent de surcroît gérer l'ambiguïté d'une situation d'inclusion dans un système de pouvoir dont ils sont souvent l'alibi et l'obligation de s'en abstraire, temporairement, lorsqu'ils aident à « réparer les pots cassés ».
- L'écoute des problèmes rencontrés par d'autres est source de prise de distance et d'idées créatives pour sa propre pratique.
- Un perfectionnement technique en ressort fréquemment, bien que ce ne soit pas le but. Des petits « trucs », la compréhension de concepts théoriques ou la découverte de nouveaux outils sont des apports précieux pour avancer dans son développement professionnel.
- Une fonction de *problem solving*, dans l'esprit du coaching qui procède par analyse et suggestions concrètes, directement applicables.

- Dans la supervision en groupe, l'échange d'information et de contacts est permis par un réseau informel de collègues que l'on connaît et apprécie.
- La convivialité d'un groupe de professionnels qui travaillent dans le même esprit, où l'on est estimé et soutenu sans être jugé.

### ***Le coach qui pleurait, variation narrative sur la supervision***

*Entraîné par la force des émotions qui déchiraient son client, le coach se mit à pleurer ; Ce n'étaient pas de gros sanglots pathétiques, juste une petite buée sur ses lunettes, puis deux larmes discrètes le long des plis d'amertume forgés par une longue expérience personnelle de cicatrices intérieures. Si ces larmes avaient pu parler<sup>1</sup>, elles auraient dit à son client : « Vois, je suis avec toi dans ton histoire, je ne me contente pas de raisonner, il m'arrive aussi de résonner ». Et aussi, elles auraient dit : « Dans ma vie à moi, il y a eu son lot de maltraitance et d'injustice, sans prétendre à rien juger ni réparer, je reconnais simplement que ton chant me renvoie à d'autres chants et que ceci nous relie comme deux humains avec deux histoires pleines d'humanité, c'est-à-dire de plaies et de bosses ». Et aussi : « Je ne suis pas un savant magicien sur son piédestal, accroché à ses gri-gri, je suis le partenaire de rencontre qui se propose pour t'aider à savoir ce que tu veux faire puis pour t'aider à le faire ».*

*Voilà ce qu'auraient dit ces petites larmes qui tombèrent sur le sol sans un mot, plic, ploc.*

*Le coach alla voir son Superviseur pour lui parler de ces larmes. « Comment avez-vous pu commettre une telle bourde ? lui demanda son Superviseur. Pleurer sur l'épaule du client n'est pas conforme à notre charte de déontologie. En outre, reprit-il avec un fin sourire, avec un client de structure narcissique sur un pôle pervers, cela vous met en danger. Analysons ensemble ce qui dans votre histoire personnelle vous a amené à abandonner votre Distance, à dévoyer votre Posture, à mettre en péril le succès de la mission, la qualité du transfert, le tranchant de votre sabre laser, mon jeune Padawan<sup>2</sup> ».*

---

1. Cette jolie expression est empruntée à Shona Russell, du Dulwich Center for Narrative Therapy d'Adélaïde (Australie) qui a animé en juillet 2005 avec Sue Mann une formation à l'approche narrative d'une qualité exceptionnelle, organisée par le groupe Mediat Coaching.

*Et le coach sortit du cabinet de son superviseur, bien recadré, parfaitement aligné, les dents étincelantes après ce détartrage psychologique, ayant mentalement repris le garde-à-vous réglementaire, se demandant encore comment cet incroyable instant de faiblesse avait pu lui arriver.*

*Il rentra pourtant chez lui avec un vague fond de mélancolie au fond de l'œil, ce qui l'énervait, car ce n'était pas réglementaire, surtout après une supervision à 300 euros. Comme une impression que les choses n'étaient pas si simples, qu'elles ne se laissaient pas passer un licol. Il s'assit dans son fauteuil et regarda par terre.*

*À l'endroit où ses larmes étaient tombées, avait poussé une rose.*

---

2. C'est ainsi que les maîtres Jedi appellent leur apprenti, comme le savent tous les fans de *Star Wars* (dont l'auteur).

# 5

---

## QUESTIONS RELATIVES À LA RELATION

« MON COACH, C'EST LE PLUS FORT » :  
COMMENT GÉRER LE TRANSFERT

Lorsque vous écoutez les gens dans un dîner, tout le monde a le meilleur coach de Paris. C'est très flatteur pour le coach, mais complètement faux, et ceci constitue une figure classique d'un phénomène nommé transfert, qui structure la relation entre le coach et le coaché. Cette dernière, semblable à une troisième personne de la mission, est présente en permanence et doit faire l'objet de tous les soins. Un coaching n'est pas une thérapie, nous l'avons vu. Même si parfois, le coach ne peut pas faire l'économie de quelques incursions en territoire thérapeutique. Mais pour autant, la relation de coaching est clairement et définitivement une relation **transférentielle**, n'en déplaise aux tenants du coaching « consulting » qui évacuent cette réalité d'un revers de main et deviennent dès lors des dangers publics pour les personnes qu'ils accompagnent. Si vous vous destinez à l'activité de coach et que vous n'avez jamais entendu parler, jusqu'à aujourd'hui, du transfert, je ne dis pas que votre cas soit désespéré, mais il va falloir pédaler vite !

Le coach en devenir, le futur coach et/ou le jeune coach devront donc consacrer au cours de leur formation un temps et

une attention importants à la gestion de ce fameux transfert, un temps d'autant plus important que le travail qu'ils auront effectué sur eux-mêmes est inachevé. À commencer par une compréhension approfondie de ce phénomène qui pare le coach de vertus ou d'intentions tout droit sortis de l'imaginaire du coaché, avec le danger de se laisser fasciner, tel Narcisse, par ce miroir magique qui lui est tendu et où il se voit si beau. Le transfert étant au départ une notion psychanalytique découverte et étudiée par Freud, il est inévitable qu'une tentative de définition passe par les concepts et les filtres de la pratique analytique.

### **Le transfert, esquisse d'une définition**

- La transposition d'une relation affective (positive ou négative) d'une chose ou d'une personne sur d'autres.
- Au sens étroit, désigne le processus au cours duquel le coaché transfère sur le coach ses sentiments ou attitudes qui le déterminent par rapport à une personne (le plus souvent son père ou sa mère, mais pas obligatoirement), et qui se manifeste par un fort investissement affectif de la relation et une importance exagérée conférée aux avis, comportements, mimiques, etc. du coach, qui sont immédiatement interprétés en fonction d'un référentiel interne qui n'a aucun rapport avec la petite personne du coach.
- Le détachement est l'issue normale d'un transfert bien géré : il s'agit de la dissolution des liens à l'autorité parentale ou aux normes de pensée et de comportement de personnes plus âgées, qui s'accomplit progressivement au cours du développement de l'individu. En psychanalyse, le détachement qui survient au cours du développement mais aussi au moment de la dissolution du transfert, conditionne l'épanouissement indépendant de vécus et de comportements autonomes de l'adulte sain, libérés en grande partie des revendications infantiles de satisfaction pulsionnelle.
- La résistance au transfert désigne la répression ou le refoulement des sentiments et attitudes en question.
- Le transfert désigne aussi le processus par lequel des fantasmes inconscients s'actualisent au cours de l'analyse (du coaching) et s'extériorisent dans la relation avec l'analyste (le coach). Prennent en compte la part de sentiments, de désirs ou de craintes qui consiste en l'activation de processus déjà existants, généralement

en rapport avec l'histoire infantile du sujet. En ce sens, le transfert est un processus de répétition.

- Ce processus s'applique à des contenus très divers au cours d'une cure. Par exemple :
  - transfert positif : marqué par des sentiments qui peuvent aller de la tendresse au désir érotique ;
  - transfert négatif : marqué par toutes les nuances de l'agressivité et de la peur.
- Anna Freud : « Nous appelons transfert tous les émois du patient dus à ses relations avec l'analyste mais émanant de relations objectives anciennes, voire tout à fait archaïques et ressuscitant, sous l'influence de l'automatisme de répétition, au cours de l'analyse. Le fait que ces émois ne soient que des répétitions, et non des productions nouvelles, leur confère une valeur incomparable en tant que sources d'informations en nous permettant de connaître les expériences affectives de notre patient. »

**Une vision cognitiviste du transfert** pourrait considérer que la situation A, de se trouver en face d'une personne supposée très savante, très sage, très intelligente et susceptible d'aider le coaché à résoudre ses problèmes réactive automatiquement dans sa base de données intérieure à la fois les émotions liées à ce type de relation de dépendance et les comportements engrammés au contact de la personne initiale. Automatiquement, parce que le contenu émotionnel est tellement puissant que le coaché passe directement en mode automatique et perd de vue le fait que le coach est un prestataire de service, qu'il est (éventuellement) payé par l'entreprise, qu'il peut se tromper ou ne pas savoir, etc., tous éléments qui cadrent et diminuent le transfert par rapport à l'immersion transférentielle totale qui caractérise la cure analytique, dont elle est l'un des principaux outils.

Tout comportement du coach nourrit le transfert (prendre des notes, donner une poignée de main, tousser...) et est interprété en fonction du système de croyances et des attentes du coaché. Les coaches débutants sont souvent étonnés par le point auquel un petit mot de rien du tout, une réaction anodine, un sourire, ont marqué le coaché en positif ou en négatif. Rien n'est neutre, du choix du cadre de travail à la position, en passant par déroulement de la séance, la façon de dire bonjour et au revoir, le fait de

prendre ou de ne pas prendre des appels téléphoniques en cours de séance, etc.

## **Influence du déroulement de la séance sur les mécanismes du transfert**

### ***Chaise ou fauteuil ?***

Le fauteuil induit plutôt une écoute de type psychothérapeutique, le « bureau-barrière » de type professionnel, mais avec le risque de reproduction d'une relation hiérarchique (beaucoup de coachs se sentent néanmoins protégés et rassurés sur le contenu ostensiblement professionnel du travail par le fait de se tenir derrière un bureau. Personnellement, je trouve cela dommage qu'un coach éprouve le besoin d'être rassuré). Pour commencer, je suggère de privilégier une table ronde qui évoque un lieu ouvert consacré au dialogue, mais reste fortement associé au rituel d'une réunion de travail.

### ***Prise de notes ou développement d'une « mémoire totale » de la séance ?***

Cette affaire de prise de notes est un grand problème pour les jeunes coachs, qui ont tendance à en prendre dix fois trop de façon à pouvoir réfléchir au contenu de la séance à tête reposée... et en parler à leur superviseur. Mais il n'est pas neutre de prendre des notes : ceci est immédiatement interprété par le coaché, qui se dit par exemple : « Il est très sérieux, cela me rassure qu'il note tout », ou « il pourrait m'écouter, au lieu de tout noter », ou « s'il prend autant de notes, c'est vraiment que je suis un cas désespéré »... Nous reviendrons sur le sujet de la prise de notes dans les questions sur la conduite concrète de la mission. Ma position, à ce stade, consiste à conseiller de ne pas prendre trop de notes. Cela rassure et valorise le coaché (et dans une certaine mesure le coach !) Mais trop d'attention consacrée à la prise de notes sature les canaux de réception du coach et l'empêche rigoureusement de se détacher du contenu pour voir l'essentiel, comprendre ce qui se passe, participer à la situation qui se joue ici et maintenant. De toutes façons, avec l'expérience, se met en place une sorte de mémoire totale de la mission qui permet de se



souvenir instantanément de tous les détails du dossier lorsqu'on se retrouve en séance en face du coaché, alors que l'on serait à peine capable de se souvenir de son nom si on le croisait dans un dîner.

### ***Tutoyer ou vouvoyer ?***

Tutoyer un coaché est compliqué et glissant. Cela nourrit le transfert d'une façon excessive et crée une sorte de fausse camaraderie qui inscrit la relation dans un cadre inapproprié. Le vouvoiement permet de garder, du moins dans les formes, une certaine distance. Cela dit, tout est affaire de confort et de contrat entre le coach et le coaché. Démarrant ses premières missions en vouvoyant ses clients, le jeune coach au fur et à mesure qu'il affirme son style personnel, peut décider, en connaissance de cause et à ses risques et périls, de tutoyer tel ou tel client. C'est là un bon thème de supervision : que recherche et/ou que redoute le coach qui tutoie ses clients ? Là encore, la forme adoptée est uniquement recyclée par le transfert du coaché, qui en tire ses propres conclusions. En tout état de cause, accepter le tutoiement sans l'interroger, lorsqu'il est proposé, ou pire *demandé* par le coaché est une grosse erreur.

### **De l'importance du transfert**

Pour autant, le transfert est utile, et même essentiel en coaching. Il constitue le moteur auxiliaire de démarrage du changement dans le comportement du coaché, auquel le coach sert au début de la mission d'ego de substitution. Ses premières tentatives sur la voie du changement, le coaché les effectuera au départ pour plaire à son coach, parce que ce dernier lui a proposé tel exercice et qu'il a envie d'être félicité. Le compliment revêt ainsi une grande importance en coaching, car il renforce le processus de changement en l'appuyant sur la dynamique du transfert en une sorte d'effet Venturi<sup>1</sup> psychique. Une fois le décollage effectué, ce starter perdra son utilité et le changement initié par le coaché se nourrira de lui-même par la magie des résultats qu'il se découvre capable

---

1. En aviation, l'effet Venturi est la dépression provoquée par la différence d'écoulement des filets d'air laminaires le long des deux profils d'une aile : c'est lui qui permet à un avion de décoller et de voler.

d'obtenir par ses propres moyens, et ainsi, le détachement pourra se produire... à condition que le coach ne se mette pas en travers.

Dans la découverte du transfert, l'attitude du jeune coach sera prudente et relativement neutre, respectant scrupuleusement le contrat et le cadre fixés d'un commun accord avec son client<sup>1</sup>, le temps d'analyser en profondeur sur ses premières missions et, avec l'aide de son superviseur, sa capacité à s'inscrire dans une relation transférentielle et à prendre en charge les projections du coaché. Il sera attentif, en particulier à *ce que ça lui fait*. Cet effet produit sur le coach par la présence d'un coaché transférant sur lui des matériaux  $\alpha$  ou  $\gamma$  se nomme le contre-transfert, et constitue le choc en retour de toute personne qui se retrouve en situation d'aider son prochain.

### « MON COACHÉ EST FORMIDABLE » : COMMENT GÉRER LE CONTRE-TRANSFERT

Le contre-transfert constitue donc la réaction affective du coach à la réaction ou aux « demandes » transférentielles de son client. Il est aussi normal, courant et classique que le transfert. La seule erreur réellement dangereuse dans la gestion du contre-transfert consiste à dénier son existence et à refuser ses effets, auquel cas le coach « sera agi » par ce contre-transfert plutôt que d'être capable de l'élaborer. Certains clients nous énervent et on a envie de leur filer des baffes. Les belles clientes amoureuses de leur coach peuvent émouvoir, ne serait-ce qu'un peu, ce dernier qui n'en est pas moins homme. Nous voyons arriver certains clients avec une joyeuse anticipation d'une séance intéressante. Et d'autres en soupirant d'ennui à l'avance. Autant de figures du contre-transfert.

Si l'on conçoit le coaching comme l'interférence des processus mentaux, conscients et inconscients du coaché et du coach, le contre-transfert est lié d'une part à la personnalité du coach et

---

1. Pas d'annulation de séance à la dernière minute qui, grossie par le transfert, surtout en début de mission, connecte ou reconnecte nombre de coachés sur des problématiques d'abandon... problématiques dont l'élaboration, aussi intéressante soit-elle, détourne souvent la mission de son objectif opérationnel et fait perdre du temps.

d'autre part au processus inconscient que le transfert du coaché induit chez lui. Le contre-transfert est donc l'ensemble des réactions inconscientes du coach en réponse au transfert du coaché.

D'où la nécessité pour le coach de se soumettre à un travail sur lui-même et de le poursuivre sous forme d'auto-analyse, le but étant de réduire autant que possible les manifestations des phénomènes contre-transférentiels qui perturbent la conduite de la mission. En début de formation, lorsque le jeune coach conduit ses premières missions, il est essentiel qu'il soit supervisé de très près sur ce sujet, afin d'en faire un terrain d'étude fructueux lui permettant d'avancer dans son travail personnel, et de prendre conscience de ses zones de risque en tant que coach (zones de risque qui sont ses propres névroses et croyances émotionnelles, susceptibles d'être « rallumées » à tout moment par un coaché dont la problématique s'enclenche dans la sienne).

Personne n'est à l'abri du contre-transfert, quelle que soit son expérience et son niveau de travail sur soi. Bien malin et bien aveugle celui qui se croirait au dessus de l'obligation de poser régulièrement son sac chez son superviseur afin d'explorer en toute humilité les chaussettes sales qu'il contient !

***Ce qui doit attirer votre attention et vous poser question au cours d'une mission***

Lorsqu'un coaché vous agace sans raison ;  
Lorsque vous avez envie de plaire à un coaché ;  
Lorsqu'un coaché vous rappelle furieusement quelqu'un que vous connaissez ou avez connu ;  
Lorsque la problématique d'un coaché ressemble à s'y méprendre à la vôtre, qu'il traverse des situations et des difficultés que vous avez bien connues à une époque ;  
Lorsqu'un coaché vous est envoyé par quelqu'un que vous aimez bien et que cette personne vous envoie le bonjour par son intermédiaire à chaque séance ;  
Lorsque vous avez envie de coucher avec un/une coaché(e) ou fantasmez sur lui/elle ;  
Lorsque son échec vous accable, que sa réussite vous ravit ;  
Lorsque vous vous ennuyez au cours d'une séance ;  
Lorsque vous avez envie d'arrêter la mission ;  
Lorsque vous vous surprenez à annuler ou à bouger systématiquement la plupart des séances d'un coaché ;

Lorsque vous pensez à un coaché en dehors des séances de travail avec lui...

Si ceci vous arrive, c'est qu'un ancrage émotionnel est en train de se produire et qu'il est temps de prendre du recul pour vous demander à quoi vous jouez réellement avec cette personne.

## *ET L'ENTREPRISE DANS TOUT ÇA ? GÉRER LE TIERS PAYEUR DANS LA RELATION*

En coaching, la seule personne qui compte est celle avec laquelle on travaille. Mais le coaching professionnel fait rentrer une tierce personne dans la relation : l'entreprise. Celle-ci a une grande importance parce que :

- elle est souvent à l'origine de la mission ;
- elle paie le coaching ;
- elle a des attentes spécifiques vis-à-vis de cette prestation, qu'elle finance ;
- elle souhaite être tenue au courant de l'avancement de la mission ;
- elle représente un intérêt commercial spécifique pour le coach, qui espère peut-être réaliser d'autres missions pour le compte de ce client (et elle sait très bien en jouer) ;
- ... et surtout, elle n'est pas comparable à une seule personne qui serait tentée de glaner des informations sur la mission car elle est constituée de plusieurs acteurs portant plusieurs demandes et croyances parfois contradictoires sur le coaché et sur le coaching (DRH, supérieur hiérarchique direct, dirigeant...)

Ceci me rappelle une communication téléphonique avec la directrice commerciale d'une société de distribution spécialisée, pour le compte de laquelle je coachais une responsable SAV.

Client : « Je voulais vous dire que nous sommes très contents de vos services ! »

Coach (méfiant) : « Ah bon ? »

Client : « Oui, nous trouvons que N. a réalisé de grands progrès dans son management, même si des choses restent encore à travailler. »

Coach : « Oui ? »

Client : « Je souhaiterais d'ailleurs que nous déjeunions ensemble car nous avons plusieurs autres missions à vous confier. »

Coach : « J'en suis ravi, je vais d'abord terminer la mission avec N. avant de parler de la suite éventuelle »

Client : « Oui, bien sûr, je comprends tout à fait. D'ailleurs à ce propos... je voulais vous dire que nous n'avons toujours pas reçu votre rapport sur N. »

Coach : « Quel rapport ? »

Client : « Eh bien votre compte rendu pour nous dire ce que vous en pensez, de quoi elle est capable, etc. »

Coach : « Je ne fais pas de rapport, ni de compte rendu. Mon contrat précise que je suis tenu au secret professionnel »

Client : « Oui, certainement, je comprends. Enfin, réfléchissez bien... »

Je n'ai pas fait de rapport, et j'attends toujours les fameuses missions, évidemment. C'était cousu de fil blanc.

Certains clients, cependant, s'y prennent plus finement et nouent avec le coach une relation cordiale, voire amicale, qui laisse supposer que quelques petites entorses au dogme du sacrosaint secret professionnel ne seraient pas bien graves, et resteraient entre nous.

Mais inutile de finasser, la règle du jeu est simple : **on ne raconte pas à un tiers ce qui se passe dans une mission de coaching. Point barre.** À plus forte raison si ce tiers est impliqué dans un système de pouvoir ou d'émotions avec le coaché. La raison de cela n'est pas drapée de probité et de lin blanc déontologique (quoique...) Elle est beaucoup plus prosaïque : si le coaché ne ressent pas en permanence une étanchéité absolue du coach, la mission est fichue. Elle va dans le mur. Car le coaché dissimule alors ses processus sous un discours politiquement correct, et sa parole s'adresse non plus au coach, mais à travers lui, au système de pouvoir dont le coach devient un zélé serviteur. Il n'y a plus de coaching possible, dans la mesure où le cabinet du coach est extraterritorial à l'entreprise, non seulement géographiquement, mais surtout déconnecté de son système de pouvoir.

Le coach étant pour des raisons économiques en relation intéressée avec ce système de pouvoir, on voit combien il faut être vigilant dans la conduite de cette relation triangulaire avec le tiers payeur. D'autant plus que :

- **Le système de coaching payé par l'entreprise induit nécessairement un transfert à étages.** Au transfert (normal) opéré par le coaché sur le coach, viennent se superposer plusieurs transferts périphériques opérés par l'entourage du coaché sur le coach. Son directeur attend du coach qu'il rende son collaborateur super efficace. Le DRH se dit qu'à ce prix-là, il a bien le droit d'être tenu un peu au courant, d'ailleurs n'est-il pas de par ses fonctions un peu un confrère ? Quant au patron direct, qui n'a pas été consulté sur l'opportunité d'offrir un coaching (ruineux ! Sur son budget, en plus !) à son collaborateur, il est contre par principe et craint que ce mystérieux coach ne donne à son subordonné des trucs et des recettes pour lui piquer son poste. Parler à l'entreprise, c'est ouvrir la boîte de Pandore de ces multiples transferts et se mettre à les relayer dans le cadre de la mission.
- Même si le coach le voit « en laboratoire » dans la tranquillité de son cabinet, **le coaché fait partie d'un système de pouvoir complexe.** Il en est parfois la victime expiatoire et le symptôme d'un dysfonctionnement global, dont les acteurs se sentent rassurés de tout lui mettre sur le dos et de lui payer un coach (cher) pour acheter leur tranquillité intellectuelle. Dès que le coaché commence à bouger, il fait bouger l'ensemble du système et se trouve souvent en opposition ou en repositionnement par rapport à certains acteurs. Lesquels seraient trop contents de pouvoir influencer le coach pour sauvegarder leurs intérêts et un status quo qui les avantageait, même au prix de la souffrance du coaché.
- **Il est impossible de n'avoir aucun contact avec l'entreprise,** n'en déplaît à certains intégristes du secret professionnel. Mais il est possible de travailler en transparence avec le coaché, en parlant de ces contacts, en se mettant d'accord sur les messages que l'on va transmettre, en élaborant sur ses réactions à lui... et pourquoi pas, en organisant une réunion tripartite où un bilan du coaching est réalisé en toute transparence et restitué par le coaché lui-même, en présence du coach et du donneur d'ordre ?

- La meilleure façon de s'y prendre est encore **d'avoir un contrat clair au départ**, et d'expliquer au donneur d'ordre la nécessité absolue du secret professionnel, pour la réussite même de la mission. C'est encore mieux si la chose figure en toutes lettres dans le contrat passé entre le coach et l'entreprise, contrat dont les objectifs seront nécessairement très généraux et qui se concentrera essentiellement sur le cadre.
- Et enfin, **il est absolument impossible de coacher deux personnes dans le même système de pouvoir**, ce qui aboutirait à un conflit d'intérêt et à une situation ingérable pour le coach et pour ses deux coachés. Le fait même d'avoir coaché un dirigeant doit inciter à la plus grande prudence dans des missions ultérieures proposées par la même entreprise et mettant en jeu l'un de ses collaborateurs. Il est utile de laisser passer quelque temps pour se « dépolluer » des croyances du dirigeant auxquelles le coach a été exposé pendant une longue période. Et il est indispensable, là encore, de fixer des règles du jeu claires et acceptables par tous les protagonistes de la situation.

La clientèle d'entreprises constitue l'essentiel de l'activité d'un coach professionnel. C'est pour cela qu'il doit faire de la gestion de sa relation composite avec le donneur d'ordre l'un des points de contrôle de sa pratique et un sujet essentiel de sa supervision. Quitte à perdre des clients... car accepter de perdre un client, pour de bonnes raisons, sans en souffrir ni se prendre la tête pendant des heures sur ce qu'il aurait fallu faire, ou ne pas faire, ou dire, etc. fait partie du dur apprentissage du métier.

### « SAUVE-MOI, MON COACH ! » LES JEUX : COMMENT LES IDENTIFIER, COMMENT EN SORTIR

Il existe des phénomènes relationnels qui, à l'instar des boucles de maintenances décrites précédemment, peuvent paralyser une mission pendant des mois et finir par l'envoyer dans le mur : ce sont les jeux. Cette notion extraite de l'analyse transactionnelle<sup>1</sup>

---

1. Pour l'approfondir, voir la bibliographie, en particulier *Des jeux et des hommes* et *Que dites vous après avoir dit bonjour ?* d'Éric Berne.

vient nous permettre d'affiner l'analyse du transfert/contre-transfert et d'étudier ce qui peut se mettre en place en toute bonne foi entre un coach plein du désir d'aider son client et un coaché qui attend de son coach qu'il le « sauve » magiquement de tous ses problèmes, lui évitant ainsi de reconnaître sa part de responsabilité dans ceux-ci et lui économisant l'effort de les résoudre... il est parfois tellement plus confortable de considérer que nos problèmes sont insolubles et qu'il nous faut vivre avec que de faire le difficile effort de changer !

### **Qu'est-ce qu'un jeu ?**

Il s'agit de la répétition dans une relation d'une séquence de scénario de l'enfance utilisée par le coaché de façon inconsciente pour satisfaire ses besoins ou pour se protéger du danger d'un vrai rapport au monde et aux autres.

Tous les jeux sont des processus relationnels dysfonctionnels, souvent aisément désamorçables. Notre auto-observation nous permet de déclencher des signaux d'alarme, quand on s'est fait prendre à un jeu.

#### ***Séquence classique d'un jeu***

- Amorçage par le coaché qui se présente comme une victime en détresse ayant besoin d'aide ;
- Réponse émotionnelle automatique du coach qui se dispense d'interroger précisément cette demande d'aide et laisse croire qu'il va être le sauveur que le coaché attend depuis si longtemps ;
- Verrouillage de la situation par la victime qui augmente l'enjeu narcissique en remerciant exagérément le sauveur ;
- Démarrage du sauvetage ;
- Mise en échec progressive du processus, ou plutôt, apparition progressive du fait que ce processus était voué à l'échec depuis le début, apparition accompagné de gêne, colère, déception, de part et/ou d'autre ;
- Coup de théâtre se manifestant par une agression et une prise de pouvoir de l'un des joueurs ;
- Réconciliation et reprise du jeu au départ sur des bases identiques mais « habillées » différemment – ou démarrage d'un nouveau jeu.



Les signaux émotionnels qui indiquent que l'on s'est fait enfermer dans un jeu sont, comme pour tout problème transférentiel, la baisse d'énergie et la charge émotionnelle (colère, peur, tristesse, culpabilité, apparemment sans raison). Le jeu occupe beaucoup de temps et peut passer au début pour une relation intense, mais c'est une forme vide dont le but est de n'aller nulle part et de ne déboucher sur aucun résultat.

**Pour démonter et sortir d'un jeu, il faut passer en « position méta »** : sortir du contenu, et parler du processus, l'interroger et proposer au coaché de l'explorer ensemble en analysant la séquence des dernières séances.

Par exemple : énoncer le processus par « une phrase informative subjective », une interrogation factuelle (« je voudrais que l'on parle cinq minutes de ce qui se passe depuis quelques séances » ou « à votre avis, à quoi sommes nous en train de jouer actuellement ? »). Puis ouvrir l'échange par « qu'en pensez-vous ? »

Ceci permet, une fois le jeu analysé et démonté, de **recadrer sur la demande et sur le contrat**. On y gagne l'opportunité d'explorer ensemble l'enjeu émotionnel qui amène la relation dans cette impasse et parfois, cette mise au point permet à la mission de démarrer réellement après un faux départ, en élaborant de façon juste sur les raisons de ce faux départ. Le jeu initial, une fois qu'on en est sorti, bien évidemment, devient donc le socle sur lequel se construit le pari d'un changement.

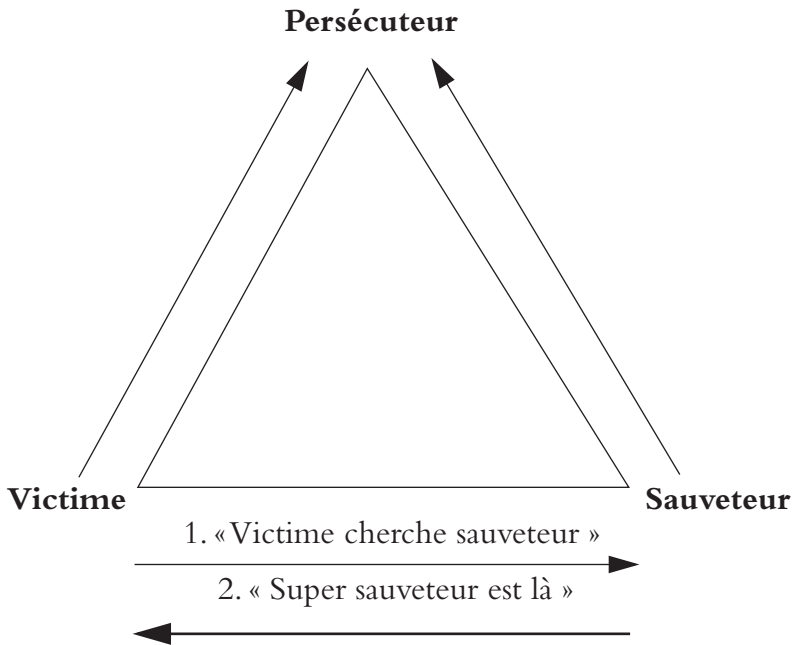
**Le « triangle dramatique » ou triangle de Karpman** est un concept ultra-classique de l'analyse transactionnelle<sup>1</sup>, qui permet de spatialiser la séquence du processus de jeu décrit à la leçon précédente. Il inscrit le jeu dans une forme comportant trois masques, ou rôles, pour deux personnes, représentés par des positions situées aux sommets du triangle. Dès lors, le jeu va consister à changer de masque et à tourner autour de cette figure sans jamais avancer dans une communication efficace.

Il est important pour un coach de savoir identifier les jeux afin de sortir en douceur de ces processus et d'en faire sortir son client, en interrogeant au passage la mise en place du jeu, interrogation

---

1. Voir la bibliographie pour de plus amples informations sur cette démarche.

qui constitue à peu près toujours une occasion de faire avancer le coaching en revenant dans la vérité du moment présent.



**Figure 7 – Le triangle dramatique**

Deux personnes, trois rôles parcourant la séquence définie précédemment :

- Une victime qui cherche à être prise en charge et « assistée » au lieu d'être simplement aidée, c'est-à-dire accompagnée dans le processus de mise au point d'une stratégie personnelle, originale, et autonome ;
- Un sauveteur qui propose d'aider à partir d'une position de supériorité, acceptant la proposition de la victime de compenser son incapacité à s'en sortir toute seule ;
- Un persécuteur, qui rabaisse et humilie, exprimant sa propre colère d'être pris au piège d'une telle situation d'échec.

Les deux personnes adoptent à tour de rôle l'une des 3 positions :

- Le sauveteur devient persécuteur (« tu m'embêtes à la fin, tu n'es même pas reconnaissant de tout ce que je fais pour t'aider »)
- La victime devient persécuteur (« tes conseils, c'est de la m..., ils ne fonctionnent même pas ! »)
- Le persécuteur devient sauveteur (« allez, ce n'est pas de ta faute, je sais bien que tu débutes dans le coaching. Reprenons le problème à la base, je suis sûr que tu vas y arriver... »)

... et le cycle recommence en tournant à toute vitesse autour du triangle.

Il est important pour le coach de posséder des points de repère solides sur la différence entre aide et sauvetage, deux positions qui peuvent se ressembler facialement, mais qui n'ont rien à voir.

- **On fait du sauvetage au lieu d'apporter de l'aide quand on effectue plus de 50% du travail.** C'est au coaché de faire le chemin, pas au coach de le porter sur ses épaules car cela le prive de l'occasion d'apprendre à faire tout seul, et de remporter un succès qui soit le sien. Exemple : rédiger soi-même une lettre de candidature pour le coaché au lieu de lui apprendre à le faire lui-même, quitte à gâcher un peu de papier brouillon.
- **On fait du sauvetage au lieu d'apporter de l'aide quand on répond à une demande « symbiotique » ou implicite,** c'est-à-dire à une demande qui n'a pas été clairement formulée et contractualisée, où l'on a « cru comprendre » que la personne avait tel besoin sans qu'elle ne l'ait énoncé, comme un petit enfant que l'on chercherait à nourrir. Exemple : quand un convive dans une soirée vous demande comment vous êtes venu, proposer directement de le raccompagner.
- **On fait du sauvetage au lieu d'apporter de l'aide quand on fait pour l'autre quelque chose que l'on n'a pas envie de faire alors que l'on n'y est pas obligé.** Exemple : demander des nouvelles d'un coaché sans attendre qu'il en donne alors qu'au fond de soi, on sent que ce serait à lui de prendre l'initiative et que l'on diminue son autonomie en lui suggérant qu'il suffit d'attendre que Papa Coach décroche son téléphone (et s'il ne le fait pas, c'est que le petit n'a pas été gentil !)

Ces trois voies d'entrées dans le sauvetage vous garantissent l'amorçage d'un jeu aussi sûrement que si vous l'aviez provoqué vous-même. Il convient d'être particulièrement prudent à cause de la position initiale du coaché, qui est en demande d'aide, et peut facilement basculer dans le rôle de victime si sa situation est douloureuse et qu'il s'imagine que le coach est tout puissant – une illusion dont le coach peut devenir complice s'il a des problèmes à régler avec lui-même.

Voici quelques exemples de jeux courants, rencontrés dans les séances initiales de missions qui ne démarrent pas vraiment, car la demande n'a pas été suffisamment explorée par le coach qui a foncée la tête la première dans le costume à paillettes de Super Sauveteur qui lui était proposé. D'où l'importance de se méfier pour le jeune coach de sa compulsion à aider les autres et d'interroger sérieusement au cours de sa formation son désir de coacher.

### **« Oui, mais »**

Le coaché vous demande des conseils, et au lieu de rester dans une posture coachique, vous vous laissez entraîner à les lui donner. Mais chacun de vos conseils sages et avisés se heurte à un « oui, mais... » suivi du problème ou du risque que cette option va inmanquablement soulever. Vous entrez dès lors dans un cycle de conseils successifs qui vont tous provoquer une cascade de critiques apparemment rationnelles de la part du coaché. Au fur et à mesure du déroulement du processus, le coach se sent de plus en plus bête, de plus en plus fatigué ou de plus en plus en colère contre le coaché. Ce dernier devient alors progressivement persécuteur et abat ses cartes : « Vous n'arrivez pas à trouver la solution de mon problème ! », à moins qu'il n'ait été précédé par le coach : « Si c'est pour critiquer systématiquement, ce n'est pas la peine de venir me demander des conseils ! »

### **« Un jour mon prince viendra »**

C'est le jeu des gens qui essaient de combler un vide du passé par une attente du futur. Le coaché a souvent essayé de nombreuses démarches de thérapie, de développement personnel, etc. mais sans jamais les mener à terme parce qu'elles l'ont « déçu ». Mais ce

coaching, avec vous, va tout changer, il le sent. Il est enfin tombé sur la bonne personne. S'ensuit un démarrage de mission où il progresse très rapidement, à votre grande satisfaction. Il vous idéalise, vous remercie, vous flatte, bref, vous fait monter au cocotier. Puis un beau jour, patatras ! Vous descendrez brutalement de votre piédestal à l'occasion d'un détail anodin (retard, séance reportée) pour rejoindre la cohorte de ceux qui n'ont pas su l'aider. « Un jour mon prince viendra » est une Cendrillon qui attend depuis toujours d'être comblé(e) et passe sa vie dans un cycle d'idéalisation – déception, qui lui permet de cultiver l'idée que le bonheur, le succès, etc. vont lui arriver tout cuits sans qu'il n'ait à plonger ses mains dans le cambouis et fabriquer lui-même ce bonheur auquel il aspire, en particulier en faisant le ménage dans les fantômes qui ne lui ont pas donné ce dont il avait besoin dans le passé. Vous laisser prendre dans ses filets vous condamne à lui permettre de faire un tour de manège supplémentaire... à vos frais<sup>1</sup>.

### « *Jambe de bois* »

Le coaché attribue tous ses problèmes à une cause extérieure à lui. « J'ai pas fait d'études », se plaint-il, ou « en sixième, mes parents ont divorcé », ou « tous mes patrons veulent toujours coucher avec moi », etc. Il ramène tout à cette explication, s'évitant ainsi de se demander s'il n'est pas coresponsable de son problème *actuel* qu'il fuit ainsi avec bonne conscience, et s'il ne pourrait pas fabriquer une solution qui lui permettrait de le résoudre. Ce jeu va souvent de pair avec le « Oui mais » si vous acceptez d'être le super-héros qui va s'attaquer enfin à ce fichu problème. La mission ne démarre jamais, et la victime finit par soupirer : « De toutes façons, étant donné la gravité de mon problème, personne ne peut rien pour moi ». Et s'en va chercher un autre sauveteur, claudicant misérablement sur sa jambe de bois qui à chacun de ses pas, fait « clonk, clonk » pour bien rappeler à quel point il souffre.

---

1. Figure classique : « Je viens vous voir car je n'ai jamais été satisfait par ma vie professionnelle et j'aspire à découvrir avec votre aide *pour quel métier je suis fait* ».

**« Je te tiens, salaud ! »**

Jeu emblématique où la victime laisse le sauveteur monter au cocotier avec une sorte de sombre jubilation<sup>1</sup>, attendant son heure pour lui tirer le tapis de sous les pieds. Ce coaché est très agréable, sympathique et narcissisant pour le coach, qui accepte de laisser au vestiaire sa rigueur impitoyable dans la fixation de l'objectif. Et puis un beau jour, coup de théâtre, etc.

Afin d'éviter les jeux, et de faire réfléchir le coaché sur le contenu de la relation, y compris sur son aspect transférentiel, on peut consacrer un moment à bâtir avec lui une sorte de règle du jeu, à partir de ses attentes et d'une discussion sur le déroulement d'un coaching, déroulement qui fera l'objet de la section suivante. Ce contrat peut éventuellement prendre la forme ci-dessous, donnée à titre d'exemple :

**Ce que vous pouvez attendre de votre coach**

Être à l'écoute.  
Ne pas vous juger.  
Vous apporter systématiquement son point de vue.  
Être disponible.  
Répondre rapidement à vos demandes.  
Poser les limites lorsque c'est nécessaire.  
Rester objectif et bienveillant.  
Vous accompagner.  
Vous mettre sur la voie.  
Tenir ses engagements.

**Ce que vous ne pouvez pas attendre de votre coach**

Décider à votre place.  
Faire les choses à votre place.  
Être omniscient.  
Vous donner toutes les réponses sans vous laisser chercher.  
Ne jamais se tromper.  
Devenir un ami ou une relation personnelle.

1. Éric Berne appelle cela « le sourire du pendu ».

## 6

---

# QUESTIONS RELATIVES À LA MISSION

### POURQUOI FAUT-IL UN CADRE À LA RELATION ENTRE LE COACH ET LE COACHÉ ?

Ouf, le plus dur est fait ! Si vous avez lu avec attention ce qui précède, vous avez intégré les grilles de représentation qui forment l'essentiel de l'enseignement du coaching que je propose (et mon propre système de croyances sur le fonctionnement de la personne). Le reste, à partir de là, ce sont des formats nécessaires à la vente et à la conduite d'une mission, le perfectionnement du regard très particulier et de l'écoute multidirectionnelle qui composent la *posture du coach*. C'est à la fois très simple, et le travail de toute une vie. Car il s'agit de pratiquer des *mouvements intérieurs*, comparables à une nage ou une danse. Or, un mouvement intérieur ne s'enseigne pas. On le pratique, on le découvre, on perfectionne inlassablement son tracé. Personne ne fait exactement le même, mais il se ressent de l'intérieur, il part du centre. C'est pour cela, notamment qu'il est si difficile de former des coachs et que l'exercice de mettre par écrit un enseignement vivant n'est pas évident. À ce stade-là, dans une formation réelle, le jeune coach aurait déjà démarré une ou deux missions et nous travaillerions sur du concret. Les questions consacrées à la première séance, à l'histoire de vie, etc. s'appliqueraient immédia-

tement dans le réel ; au lieu d'être phasé en chapitres et en questions de façon discursive et diachronique, le *modus operandi* de la conduite de mission serait totalement synchronique et ponctué par les réponses émotionnelles du jeune coach et l'élaboration que nous en ferions en supervision, les connaissances théoriques n'arrivant qu'au moment où elles seraient prêtes à être intégrées au déroulement de la mission<sup>1</sup>.

Revenons à nos moutons. Il y a un cadre dans toute relation humaine, professionnelle, amicale, parentale, conjugale... et bien sûr thérapeutique. Ce cadre est rarement défini avec précision, sauf dans le cas de la relation professionnelle où il existe un contrat écrit entre le salarié et l'entreprise, et un tas de contrats non écrits, beaucoup plus importants dans le fonctionnement de la relation. Ce cadre nous amène à revoir le concept de **contrat de relation**, comme une règle du jeu entre deux personnes définissant ce que chacune attend de l'autre et dans quelle mesure chacune est capable et se déclare disposée à satisfaire les attentes de l'autre.

Comme le montre la figure 8, le contrat de relation résulte d'un échange d'informations sur la façon dont chacun se positionne dans la relation et ce qu'il en attend, cet échange d'informations servant de point de départ à une négociation qui débouche sur une sorte de charte de fonctionnement de la relation.

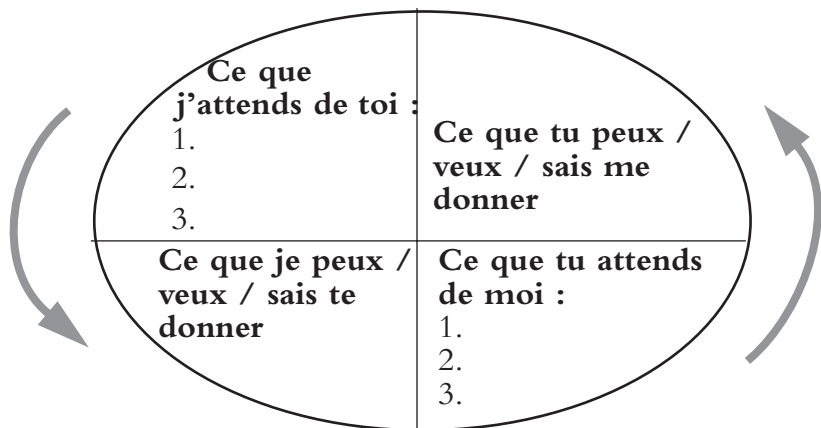
Utile à minima dans toute forme de relation, puisque permettant de ne pas jouer l'un au foot, l'autre au golf sur des terrains différents tout en étant persuadés de jouer ensemble, cette définition d'un cadre précis prend une importance toute particulière

---

1. Pour autant, l'effort de mettre à plat des contenus et de les structurer est très complémentaire de cette démarche. Cette section et celles qui suivent traitent donc de la façon de conduire une mission de coaching individuel. Dans une version précédente du manuscrit, j'avais consacré à titre d'exemple de longs développements à des processus techniques séquencés, tels que l'accompagnement de la transition professionnelle (ou outplacement), le bilan d'évolution professionnelle et le coaching de dirigeants, à l'intérieur d'une problématique de pouvoir. Sujets intéressants, mais qui alourdissaient le propos et que je préfère développer dans le cadre d'un ou plusieurs prochains ouvrages, considérant celui-ci comme un tronc commun contenant l'essentiel des concepts opératoires qui me semblent les bases de réflexion, les gammes que doit faire le jeune coach avant de composer sa propre partition.



dans la relation de travail un peu spéciale qui s'établit entre un coach et un coaché. Cette relation, théoriquement limitée au temps de la mission, va mettre en branle les immenses forces tectoniques du transfert et du contre transfert, des forces émotionnelles qui peuvent échapper à tout contrôle et vous emmener très loin dans des contrées marécageuses qui n'ont plus rien à voir avec le coaching, ni même avec une relation adulte équilibrée.



**Figure 8 – Le contrat de relation entre deux personnes**

Pour éviter cela, nous disposons d'un protocole, une sorte de garde-fou. C'est le cadre de la mission, qui définit très précisément le mode opératoire de la relation de coaching.

#### ***Le cadre de la mission***

Durée de la mission.  
 Nombre de séances.  
 Fréquence des séances.  
 Lieu où se dérouleront les séances.  
 Montant des honoraires et modalités de règlement.  
 Annulations et reports de séances.  
 Demande de la personne coachée.  
 Objectifs visés.  
 Critères d'atteinte de ces objectifs.  
 Étapes du processus.  
 Confidentialité vis-à-vis du donneur d'ordre éventuel.  
 Etc.

En cas de dérapage de la mission, ce cadre est là pour protéger les deux acteurs de la relation et pour empêcher celle-ci de sortir des rails au moyen d'un *recadrage*. Ce qui ne veut pas dire que l'objectif ne puisse pas changer en cours de route, ou que des ajustements par rapport au cadre ne puissent pas s'envisager. Mais le référent est posé et il doit rester solidement en place, pour l'intérêt de chacun.

### **Le cadre protège le coach :**

- D'exigences disproportionnées de la part du coaché ;
- D'un envahissement dû à l'expression du transfert ;
- De la mise en place de jeux ;
- Des malentendus sur sa contribution et sur le mode d'accompagnement ;
- De ne pas être payé la somme prévue au moment prévu ;
- D'attentes affectives transférentielles et déplacées.

### **Le cadre protège le coaché :**

- D'exigences disproportionnées de la part du coach ;
- D'un envahissement dû à l'expression du contre-transfert ;
- De la mise en place de jeux ;
- De la tentation éventuelle du coach de devenir un gourou ;
- De devoir payer en plus des honoraires un tribut à l'image narcissique du coach ;
- D'attentes affectives contre-transférentielles et déplacées.

C'est le cadre qui définit que la mission s'inscrit dans le champ **professionnel** entre un prestataire de services et un client et qui, posé au préalable, sert de garantie de **l'extraterritorialité** de la mission de coaching et de point de référence dans l'enchevêtrement des films que le transfert et le contre-transfert fait projeter à chacun sur l'écran de l'autre.

## *DANS CET ESPACE, COMMENT FONCTIONNE UNE MISSION DE COACHING ?*

La mission de coaching est donc le format de base de l'exercice de cette activité. Un coach effectue des missions, au même titre qu'un médecin des consultations, un plombier des chantiers, un assureur des expertises, etc.

**Une mission est constituée par un ensemble de séances de coaching orientées vers un objectif et structurées par un cadre.** Elle fait toujours l'objet d'un contrat écrit passé entre le donneur d'ordre et le coach, qu'elle soit prise en charge par une entreprise qui envoie l'un de ses collaborateurs, ou financée directement par le coaché.

**Sans cadre et sans objectif, il n'y a pas de mission possible.** N'allez pas plus loin avec le coaché avant d'avoir clarifié les choses. Quand on n'arrive pas à poser rapidement et facilement un cadre et un objectif avec un client, c'est toujours un signal d'alarme de quelque chose qui cloche, une **mission à problèmes** qui s'annonce, nécessitant justement un cadre et un objectif plus que solides. La plupart des missions qui patinent dont j'entends parler en supervision sont de ce type : quand on lui demande « quelle est la demande ? Quel est l'objectif ? », le coach ne sait plus répondre tant il a tourné en rond avec son client. Il est complètement perdu. La pire erreur serait de se laisser aller à démarrer quand même une mission sans avoir scrupuleusement construit ces deux éléments. Surtout pour un jeune coach qui a envie de « prendre » des missions et d'avancer rapidement. L'impression que l'on peut se lancer en laissant un pan du cadre dans la pénombre (et pourquoi cette tentation ? Voilà un sujet à travailler en supervision) est trompeuse et aboutit inmanquablement à se reprendre en pleine figure trois mois après, avec un plantage de la mission, justement le coin du cadre que l'on avait cru pouvoir négliger.

On distingue traditionnellement plusieurs types de missions, avec différentes variantes dues au marketing des cabinets de conseils qui cherchent pour la plupart à promouvoir des prestations portant des noms originaux ou connotant coaching. Disons pour simplifier que la plupart des missions peuvent se rattacher de près ou de loin aux catégories suivantes :

### **Coaching de situation (ou coaching de résolution)**

Il s'agit d'une mission dont l'objectif est de résoudre une situation liée à un contexte spécifique et précis. D'une durée courte (trois à six mois, éventuellement renouvelable une fois après un point avec le coaché et l'entreprise), cette mission démarre par une ou

deux séances longues permettant de fixer les objectifs, d'explorer la problématique et de fixer des plans d'action. Des séances de consolidation régulières (bimensuelles est un rythme qui fonctionne bien pour ce type de mission) d'une heure à une heure et demie permettent d'asseoir et de mesurer les progrès.

### **Coaching de développement (ou coaching de la personne, ou coaching de performance)**

L'objectif de ce type de mission est plus ambitieux : il vise à accompagner un dirigeant ou un collaborateur dans une amélioration globale et stable de sa performance, en termes notamment de management, de communication, d'efficacité commerciale, d'organisation, de vision politique et de gestion des émotions. D'une durée de six mois au moins, souvent un an, cette mission démarre par un calage précis des objectifs impliquant le coaché, sa hiérarchie, et le donneur d'ordre. Après cette phase, deux ou trois séances longues permettent un démarrage et une mobilisation rapides. Le rythme des séances de suivi est ensuite de une à deux par mois, avec un point d'étape à trois mois et un second au bout de six mois. En fonction des conclusions de ce bilan, et d'une concertation entre les différentes parties impliquées, cette mission est éventuellement reconductible.

### **Coaching de la transition professionnelle, outplacement<sup>1</sup>**

Il s'adresse à une personne amenée à quitter l'entreprise, et se décline en trois temps. Tout d'abord, un bilan détaillé de ses atouts professionnels, compétences, personnalité, image, besoins psychologiques, sans oublier la gestion du deuil lié au départ (et à

---

1. **L'outplacement, ce n'est pas du coaching.** N'en déplaise cependant aux puristes, le plupart des coachs que je connais en font, avec un regard et une posture coachiques, donc assez différents des « méthodologies » et autres classeurs à intercalaires des purs outplaceurs. N'oublions pas que l'outplacement est une prestation relativement standardisée, à très forte marge, inscrite sur un marché stable et assurant un fond de roulement confortable à nombre de cabinets qui se réclament du pur coaching. Il n'est d'ailleurs pas indifférent qu'en vingt ans, de très grands cabinets d'outplacement se soient développés, alors qu'il n'existe pas pour l'instant de grand cabinet de coaching comparables à des Right ou DBM...

la situation d'échec éventuelle qui l'a motivé). Dans une deuxième phase, la fixation d'un objectif professionnel à la fois motivant et réaliste, et l'élaboration d'une stratégie et d'outils de prospection du marché de l'emploi. Puis un suivi de la mise en œuvre pendant trois mois, à raison d'une à deux séances par mois éventuellement complétées par des échanges e-mail et téléphoniques.

Il est également possible de réaliser uniquement le bilan, pour un collaborateur qui éprouve le besoin de se resituer professionnellement sans faire l'objet d'une séparation.

### **Outplacement illimité**

L'engagement du coach est d'accompagner le collaborateur sans limitation de temps ni de moyens jusqu'à ce qu'il soit consolidé dans une nouvelle activité qui lui convienne (période d'essai concluante). Il s'adresse principalement aux dirigeants et cadres d'état-major. Sans entrer ici dans un comparatif entre l'outplacement et le coaching de transition professionnelle, précisons tout de même que les cabinets d'outplacement mettent à la disposition de leurs clients, cadres ou dirigeants en recherche d'emploi, un soutien logistique (bureaux, téléphones, matériel informatique, annuaires et bases de données, secrétariat, groupes de pairs, parfois mise en relation avec des entreprises...) que non seulement un coach ne va pas apporter, mais qui serait à mon avis contraire à l'esprit du coaching, basé sur la recherche de la mise en autonomie progressive du coaché dans son cheminement. La limite est également marquée par la notion d'illimité qui ne correspond pas à la mission de coaching nécessairement bornée dans le temps et par tout le volet techniques de recherche d'emploi (élaboration du CV, rédaction de lettres de candidature, préparation aux entretiens de recrutement...) qui suppose le transfert de savoirs possédés par le coach et le fait donc sortir de sa posture. Toutes choses possibles, à condition là encore d'être dites, élaborées et contractualisées entre le coach et le coaché.

### **Coaching d'équipe (ou cohésion d'équipe, ou teambuilding)**

Le coach accompagne une équipe, par exemple le comité de direction d'une entreprise, dans une recherche de :

- Cohésion ;
- Cohérence des objectifs ;
- Organisation de l'action concertée ;
- Performance du travail collectif.

Il est amené à tenir compte des différentes individualités qui composent l'équipe et de leurs interactions, et à considérer en même temps cette équipe comme un système structuré.

Les techniques de coaching d'équipe ne rentrent pas dans le cadre de cet ouvrage. Je pense pour ma part que pour pratiquer le coaching d'équipe, il convient au préalable d'être un coach individuel très expérimenté. L'observation et la facilitation d'un processus de groupe tout en maintenant la posture constituent en effet des exercices complexes, où il est facile de se faire déstabiliser et de se faire capter à son insu dans l'un des multiples systèmes de pouvoir de l'entreprise.

### COMMENT ORGANISER LA MISSION : LES DIFFÉRENTES PHASES PAS À PAS

La structure générale d'une mission de coaching est toujours la même, quel que soit le type de mission et la problématique abordée. Je la présente ci-dessous sous forme d'un tableau de phases successives. Cette présentation un peu artificielle a le mérite de la clarté, mais doit être nuancée par deux remarques : d'une part, il se produit souvent des allers-retours et des discontinuités entre différentes phases : l'exploration continue pendant les plans d'action, les plans d'action pendant la consolidation, un recadrage d'objectifs est toujours possible à n'importe quel moment, etc. D'autre part les limites entre les différentes phases sont floues et dépendent des spécificités de chaque coach et de chaque mission. On ne peut pas dire « scientifiquement » à quel moment on entre dans la phase de consolidation.

Le tableau suivant présente les différentes étapes en détaillant d'une part le contenu, d'autre part un nombre de séances indicatif pour chaque phase. Attention, nous sommes vraiment là dans des exemples, pour fixer les idées. Il ne faut surtout pas prendre ce tableau comme un support méthodologique : il s'agit de l'analyse de la séquence d'un processus, illustrée par des données plausibles.

### **Les 6 phases d'une mission de coaching**

1. Premier contact
2. Première séance
3. Exploration de la problématique
4. Plan d'action
5. Consolidation
6. Séparation

|   |                          |                        |          |
|---|--------------------------|------------------------|----------|
| 1. Démarrage<br>le 1er entretien (s)<br>Écoute de la demande<br>Fixation du contrat +<br>cadre + objectif<br>Accord<br>La mission proprement dite<br>démontre ici | sur 1, 2 à 3<br>séances. |                        |          |
| 2. Exploration / Diagnostic<br><br>Point d'étape  | 3 à 4 séances            | Contrats de<br>séances | PAIEMENT |
| 3. Exercices / plans d'action<br><br>4. Consolidation   | 4 à 5 séances            | Feedbacks              |          |
| 5. Fin de mission   | 2 séances                |                        |          |
| Rendez-vous après 6 mois  | 1 séance                 |                        |          |
|   |                          |                        |          |

### **COMMENT UN COACH ÉCOUTE : LES QUATRE ÉCOUTES DU COACH**

**L'écoute est la qualité fondamentale du coach et la compétence de base dans l'art de coacher.** L'écoute du coach est une écoute composite à quatre dimensions, qui met en œuvre simultanément l'ensemble de ses capacités cognitives.

- **Piste 1 : écoute du contenu du discours.** On reste au niveau du sens de l'histoire racontée et on en analyse la syntaxe, la structure et le contenu, suivant les méthodes classiques d'analyse textuelle.

- **Piste 2 : écoute des signaux.** Il s'agit-là du non verbal, des postures corporelles, de l'énergie dégagée, en un mot des comportements et des hypothèses que l'on peut formuler sur leur signification. En particulier, on sera vigilant à tout décalage manifeste entre ces deux premières pistes (exemple : « Je pense vraiment avoir fait mon deuil de telle opportunité », avec des larmes qui montent brusquement aux yeux). Ces décalages seront notés d'un mot sur le bloc du coach, puis explorés en détail par la suite. On peut aussi arrêter brusquement le discours pour fixer une émotion au moment où elle se manifeste, et faire élaborer la personne en direct : « Là, tout de suite, que ressentez-vous ? »
- **Piste 3 : écoute du processus, ou « sous-texte » : que signifie la situation ?** Qu'est-il vraiment en train de se jouer ici et maintenant, au niveau de la structure de sens qui se crée dans la situation au fil des interactions des joueurs ? (exemple : « Cela fait vingt minutes qu'il m'explique les différents problèmes qu'il rencontre avec son équipe et qu'il repasse plusieurs fois au même endroit de son discours. En fait, *il se plaint* »)
- **Piste 4 : le regard interne.** Il permet au coach de rester en permanence connecté à lui-même et à ce qu'il est en train de vivre face au coaché, ce que ce dernier lui « fait », et toute trace d'émotion qui risque de gauchir son comportement ou son jugement. Il ne s'agit pas ici de lutter contre l'émotion ou de s'en débarrasser, entreprises illusoires et inutiles, mais plutôt d'en tenir compte dans l'interprétation de la situation, de rester conscient des erreurs de parallaxe que l'on risque de faire, et de les fixer pour les élaborer en supervision. D'où l'importance lorsqu'on coache de bien se connaître, de bien connaître ses propres signaux émotionnels et leurs déclencheurs, de façon à ne pas glisser à son insu vers une chaîne comportementale automatique.

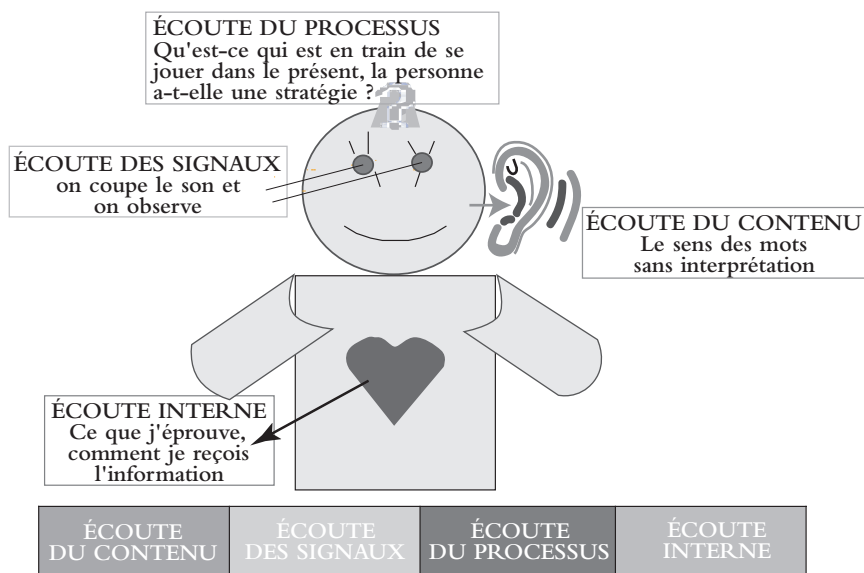
La plupart des jeunes coaches éprouvent de grandes difficultés à pratiquer cette forme d'écoute composite. Cette difficulté vient de la simultanéité des différents canaux. Une piste de facilitation consiste à les faire travailler en séquentiel rapide plutôt qu'en simultané, c'est-à-dire, au début tout au moins, à enchaîner des changements de point de vue en se concentrant à chaque fois sur une seule piste.

Un exercice classique consiste à s'exercer en regardant un débat politique à la télévision et à couper le son, afin d'observer la piste



2 et constater que cette observation partielle apporte une notion de ce qui se passe au niveau du processus plus efficace et plus juste que l'écoute des contenus, qui ont pour effet la plupart du temps de parasiter l'analyse de la situation. Un travail séparé sur la piste 4 sera également pratiqué régulièrement, afin de se familiariser avec cette division de l'attention une partie vers l'extérieur, une partir vers l'intérieur. Un travail complémentaire du jeune coach sur les manifestations de ses émotions et un meilleur calage des signaux kinesthésiques accompagnant ses différentes émotions est parfois nécessaire.

Le schéma ci-dessous résume de façon imagée cette forme d'écoute. On y voit en outre apparaître une dimension mnémotechnique qui associe un sens, ou une ressource cognitive, à chaque type d'écoute.



**Figure 9 – L'écoute multiple et globale ;  
les quatre niveaux d'écoute**

## EXERCICES ET PLANS D'ACTION : LES CONCEVOIR, LES FAIRE ACCEPTER

Finalement un coaching fonctionne un peu comme une rééducation. De même que le kinésithérapeute fait faire les mouvements qui remettront définitivement sur pied l'individu, le coach engage le coaché à faire d'autres gestes, à prendre d'autres attitudes, à tenir d'autres positions, qui lui permettront de se mouvoir sans peine – et bientôt avec plaisir – dans son environnement professionnel.

La nature des exercices dépend de la plainte exprimée, de l'objectif fixé et du résultat recherché.

Le cadre qui en a plein le dos devra d'abord, pour développer ses dorsaux, remuscler ses abdominaux qui, avec le temps et les mauvaises habitudes, ne sont plus suffisamment sollicités. Prenons le cas d'une personne qui ne parvient plus à communiquer avec son supérieur et qui, du coup, ne le comprend plus, voire le redoute. Après avoir analysé la relation interindividuelle entre ces deux personnes, on peut proposer au coaché des actions concrètes comme :

- Aller lui dire bonjour avec le sourire pour éviter l'attente d'un signe de reconnaissance ;
- Se servir un verre d'eau quand il se met en colère contre lui pour prendre un peu de distance physique donc psychologique ;
- Lui demander de préciser ses attentes quand il remet en cause une initiative pour passer de la position défensive à la position contre-offensive.

Le cadre nouvellement promu à un poste de direction, qui atteint de ce fait un haut niveau de compétition, devra s'entraîner deux fois plus pour s'y maintenir et battre de nouveaux records. Imaginons ici un nouveau directeur du développement qui se voit désormais appelé à diriger ses anciens collègues et se sent incapable de leur donner des ordres. Le décorticage du processus qui le conduit à tourner en dérision sa nouvelle fonction peut nous amener à lui demander de :

- Déjeuner en tête-à-tête avec chacun d'entre eux (en commençant par celui ou celle qui lui est le plus favorable) pour recueillir leurs attentes ;
- Mettre systématiquement une cravate, même le vendredi, mais ne rien changer à la pause café collective de 11 heures ;

- Revoir un ancien camarade de promotion qui a connu la même évolution pour partager ses expériences.

Et puis, il y a l'accidenté de la route, celui qui a perdu son travail par exemple : une partie de lui-même a, momentanément ou définitivement, perdu sa vocation motrice. Le travail de rééducation sera sans doute plus long, plus profond, plus souple aussi. Mais là encore, un petit pas quotidien très concret, posé jour après jour, avec confiance, patience et obstination, permettra au coaché de retrouver toutes ses facultés et peut-être même de les décupler.

Un cadre en recherche de missions souhaite rédiger une offre de service mais reste paralysé devant la page blanche :

- Lui suggérer d'écrire l'offre en pensant l'adresser à un ami proche qui lui veut du bien.

Le dirigeant licencié à l'américaine du jour au lendemain s'enlise dans les sables mouvants de la hargne :

- Lui rappeler qu'il n'a pas volé (a priori !) dans la caisse et l'inciter à dire personnellement au revoir à chacun de ses collaborateurs, ne serait-ce que par voie électronique.

Le cadre financier, une femme en l'occurrence, doit participer au séminaire annuel alors qu'elle a été mise au placard lors de la dernière restructuration :

- L'encourager à aller chez le coiffeur pour l'occasion et à mettre son plus joli tailleur le jour J.

Tous ces exemples ont deux éléments communs, fondateurs d'un changement possible :

- **Le premier est la prise de conscience du coaché** (il ne s'entend plus avec son patron, il est mis sur le devant de la scène ou au contraire sur la touche, etc...). À partir de cette prise de conscience seulement, il est possible de développer des stratégies alternatives de comportement. Il faut laisser du temps au temps, sachant qu'il en faut moins pour changer de casquette que pour faire son deuil. Pour le coaché, il est illusoire de vouloir aller plus vite que la musique ; pour le coach, c'est une grossière erreur. Pendant cette prise de conscience qui, en plus du type de situation vécue, dépend du rythme intérieur personnel de l'individu, le coach doit encourager le coaché. Toujours. Patiemment. En empathie totale. Sans jamais le culpabiliser. Sans lui en demander trop non plus. Le coach suit le coaché dans chacun des méandres

de son parcours qui, rappelons-le, est difficile : tel un garde du corps, il reste **à ses** côtés ; tel un allié fidèle, il reste **de son** côté. Le coach pose donc des actes dans le concret pour obtenir des changements graduels et progressifs. Oui, la patience est l'une des vertus cardinales du coach.

- **Le deuxième élément fondateur du changement est l'acceptation (voire le désir) d'un autre possible.** On l'a déjà vu longuement, le changement n'est pas chose naturelle pour l'être humain normalement constitué. Le coach saura donc suggérer des plans d'action et des exercices suffisamment simples pour lui permettre d'avancer d'un pas à chaque fois. Ces exercices seront évidemment concrets pour maintenir son intérêt et dénués de risque majeur pour qu'il reste en confiance. À chaque séance (puisqu'il donne toujours un exercice pour la fois suivante), le coach note et vérifie ce qui a été fait. Le but n'est évidemment pas de distribuer des bons points. Le but est d'observer et d'analyser chaque mouvement de rééducation, y compris et surtout ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas encore être faits, pour trouver le bon geste, celui qui débloquera. À ce titre, acceptons nous-mêmes l'idée qu'un coach a droit à l'erreur. Et puis témoignons de notre confiance en demandant au coaché quel est l'exercice qu'il souhaite faire. Enfin, aussi difficile et douloureux que soit le parcours du coaché combattant, l'humour est le bien venu, notamment lors des échecs.

Entre les séances, le coaché peut tirer un grand bénéfice à tenir un « journal de bord », un carnet où il notera ses émotions, ses pensées, ses actions. Le coach l'encouragera à le relire régulièrement, surtout dans les passages à vide ou les moments de doute : il s'y construira des points de repères, à vie.

Au fur et à mesure des séances, le coach crée le **processus de consolidation** en accord vérifié avec le coaché :

- Quel contrat nous lie aujourd'hui ?
- Qu'avez-vous retenu de la séance précédente ? Qu'est-ce qui vous a marqué ?
- Qu'allons-nous faire aujourd'hui ?

Et si le coaché ne propose pas le chemin prévu par le coach ou s'il bifurque soudainement, que celui-ci le suive sans réserve : tous les rayons conduisent au centre du cercle.

## COMMENT TERMINER UNE MISSION

La fin de mission est un moment spécial. Il comporte en effet une dimension affective importante, liée à la résolution du transfert et au fait que désormais, le client est considéré comme suffisamment autonome et les changements suffisamment consolidés pour qu'il puisse se débrouiller tout seul. Certains clients ont un véritable sentiment de perte, ou d'abandon, et ce stress important peut les pousser à régresser temporairement dans les nouvelles compétences acquises, afin de mettre en situation le fait qu'ils pensent avoir encore besoin de l'accompagnement. Le coach s'attachera à ne pas créer de dépendance mais, autant que faire se peut, il fera en sorte que cette séparation arrive comme une phase prévue, anticipée et contractualisée ; non pas comme une dernière séance de travail annoncée au dernier moment.

Il est utile d'annoncer deux ou trois entretiens à l'avance que le coaching entre désormais dans sa dernière phase. Une autre méthode, très efficace, consiste à ne pas fixer les derniers rendez-vous de date à date, mais de les laisser à la demande du coaché, lui ouvrant ainsi un cran d'autonomie supplémentaire.

Le dernier entretien sera consacré à un bilan de l'ensemble de la démarche, avec une re-narration par la personne coachée, puis par le coach. Un ensemble de questions, qui s'apparente à une cérémonie définitionnelle<sup>1</sup> et offre une mise en perspective du chemin effectué ensemble :

- « Si vous deviez retenir un seul mot de ce travail ? »
- « Et une seule image ? »
- « En quoi ce mot et cette image vous relient-ils à des expériences ou à des valeurs personnelles ? »
- « Êtes vous une personne différente aujourd'hui de celle qui a commencé ce travail il y a 8 mois ? En quoi êtes vous différent ? »
- Etc.

---

1. Concept clé de l'approche narrative, développée au Dulwich Center d'Adélaïde (Australie) par Michael White et qui considère, notamment, la création de sens qui s'opère au travers des choix narratifs par lesquels la personne structure les récits sur elle-même.

Il est fréquent qu'une certaine solennité apparaisse au cours de ces derniers entretiens, ce qui leur confère une qualité de rituel et une énergie particulière, comme si on parlait véritablement d'âme à âme. Il me paraît important de marquer correctement la fin de la mission avant de décider de redémarrer une éventuelle nouvelle mission, ce qui est assez fréquemment la demande du coaché et une façon de poursuivre une démarche qui lui a apporté un grand bénéfice.

Je suggère dans ces cas-là de proposer trois à six mois de pause, le temps pour le coaché de tester et de parfaire son nouvel équilibre sans le coach, puis de fixer une date d'entretien à trois mois afin de refaire le point et de reparler « à froid » de ce souhait de poursuivre. Ceci permet de redémarrer une éventuelle nouvelle mission sur les bases d'un nouveau contrat, et non pas comme une prolongation de l'ancien. Certains coaches, qui ont besoin de cette extension de mission pour assurer leur équilibre économique, auront tendance à ne pas respecter ce temps de réindividualisation de leur client. Ils s'exposent à accepter un cadre insuffisamment clair, contenant une demande implicite de sauvetage, et donc à un enlisement de la deuxième mission.



*Partie*  
**III**

LES MAINS  
DANS LE CAMBOUIS –  
DES CAS PRATIQUES  
INOUBLIABLES :  
LE PREMIER  
COACHING

*Trois « premières missions » racontées  
par les jeunes coachs qui les ont réalisées,  
analysées séance par séance*





## COACHING D'UN CADRE DIRIGEANT DANS UN GROUPE FAMILIAL

*Quand les relations professionnelles s'entremêlent  
avec les relations familiales*

JE SUIS ENTRÉ EN CONTACT par relations avec Alain S., cadre (responsable administratif et financier) dans un groupe de sociétés familiales spécialisé dans l'importation de produits alimentaires vendus essentiellement à des restaurants libanais, mais aussi à des entreprises de distribution de ces produits. La famille à laquelle appartient mon client est d'origine libanaise.

Il travaillait dans une société d'un de ses oncles paternels et voulait être conseillé sur l'opportunité de nouer un partenariat stratégique avec une société importante du secteur de la distribution, afin d'assurer des débouchés plus stables aux sociétés de son oncle et de leur donner une référence client prestigieuse dans le secteur.

Je lui ai proposé que l'on se rencontre afin qu'il me précise le contexte dans lequel se situait cette initiative. En effet, lors de ce premier contact, il a beaucoup insisté sur le fait que la société partenaire potentiel était une société reconnue dans son secteur, que cela plairait à son oncle et le rendrait un peu plus indispensable... Il m'a indiqué qu'il venait rechercher, à travers ce coaching, des idées pour relancer sa carrière qui n'avancait pas

comme il le souhaitait chez son oncle. Bref, toute une série de signes qui m'ont laissé penser que sa demande réelle était plus une recherche de légitimité auprès de son oncle qu'une demande de conseil ou de formation.

Je lui ai demandé de réfléchir à ce contexte et à ses besoins réels et lui ai proposé l'éventualité d'un coaching. Nous avons eu l'occasion d'en reparler à l'université en janvier et il a manifesté son intérêt pour la démarche. Nous nous sommes mis d'accord pour un prix symbolique concernant cette mission qui constituera pour moi une étude de cas pour mon diplôme de coaching et avons fixé un premier rendez-vous.

### SÉANCE N° 1

— Il me parle très directement des relations de travail avec son oncle, Roger : « Suite à notre discussion précédente, j'ai réfléchi à ce que je souhaitais et je l'ai rencontré pour lui proposer de nouer ce partenariat stratégique à condition de créer une société dont nous serions tous les deux associés afin de gérer les activités liées à ce partenariat. Il avait du mal à se positionner, à envisager cette coopération. C'est comme un jeu d'échecs à plusieurs étapes pour moi. Il joue. Il m'a menacé de réaliser cette coopération avec quelqu'un d'autre si nous ne tombons pas d'accord sur les conditions de création d'une société en commun. Pourtant c'est mon idée et il ne veut pas me laisser un réel pouvoir. La négociation est pour l'instant psychologique. »

J'interviens pour lui indiquer que toute négociation est forcément « psychologique » et qu'elle constitue un processus qui peut prendre du temps et dans lequel on n'a pas intérêt à dévoiler immédiatement ses intentions et ses objectifs. Il a l'air assez interloqué par cette remarque. Au fil des échanges j'apprends que le groupe familial mêle de manière systématique les relations familiales et de travail, et que les cousins, le beau-frère de l'oncle en question et d'autres personnes du cercle familial travaillent dans les différentes sociétés du groupe. Je retiens notamment que le beau-frère de l'oncle Roger (le frère de sa femme) était en conflit permanent de travail avec Alain S. Je lui suggère que ça ne doit pas être évident pour lui de travailler entre un oncle dont il dit qu'il l'embarque dans des jeux psychologiques et de pouvoir, et son beau-frère avec qui il est également en conflit, et lui

propose de dresser un rapide arbre généalogique pour essayer de mieux comprendre. Ma remarque à l'air de l'autoriser dans un premier temps à « vider un peu son sac » sur le manque de considération qu'il ressentait de la part de son oncle et de son beau-frère : « Ce sont des anciens gauchistes, maoïstes doctrinaires, qui se donnent bonne conscience avec leur ligne politique, ce qui les autorise à avoir des pratiques condamnables. Mon oncle utilisait son beau-frère pour me contrôler. Ce dernier est une peau de vache, un sanguin peu respectueux des individus et pas uniquement de moi. » Je sens que ses émotions de colère retenue s'expriment et qu'il me livre une vision plus réaliste de ce qu'il pense de son oncle. De la frustration, du ressentiment et de l'insatisfaction au travail émergent. Émerge également dans le discours, la présence d'un cousin (Élie, le mari de la fille d'un autre frère de son père) qui a travaillé au départ avec son oncle et qui l'a quitté pour monter sa propre société. Je lui demande de me parler de ce cousin Élie.

— Il me dit : « Il vit en France depuis 15 ans (toute la famille est d'origine libanaise) et il maîtrise imparfaitement le français, il manque de bagage. C'est la même chose pour mon oncle. Ils gèrent n'importe comment et manquent de compétences. Mon oncle lui a mis le pied à l'étrier et il se sent en dette par rapport à lui ». Mon client a fait des études d'économie, puis de finance et de gestion et rajoute : « C'est pour cela qu'ils font appel à moi, parce que je parle parfaitement français et j'ai fait des études, mais il va falloir qu'ils m'accordent plus de pouvoir. »

Quand je lui demande pourquoi il me parle également de son cousin Élie, il m'indique que comme son oncle a refusé sa proposition de création de société commune, il a commencé à prendre des contacts dans ce sens avec son cousin afin de créer une société avec ce dernier. Je lui demande donc de me parler plus longuement de son cousin.

— Il m'indique : « Il est très dynamique, il a un œil sur tout. Quand il ne sait pas, il va chercher un conseil et paye. Il est vigilant mais pas contrôlant. Mais il n'est pas très vigilant sur l'argent. Par contre mon oncle peut être généreux mais a une crispation sur le pouvoir, il est contrôlant et méfiant. Il travaille avec ses enfants à qui il accorde un traitement de faveur salariale. Mon oncle s'est aussi servi de mon cousin qui ne veut plus faire de compromis avec lui. [...] J'ai en fait quitté l'entreprise de mon oncle en février 2004 pour reprendre des études... »

Je viens d'apprendre clairement qu'il ne travaille plus pour son oncle pour l'instant. Je ressens une forte envie de demander des précisions sur les motivations des différentes informations qu'il me donne, mais je préfère qu'il continue à me délivrer de l'information au cours de cette séance de prise de contact et je laisse filer. De plus, j'ai vraiment beaucoup de mal à assimiler autant d'informations à la fois. J'ai la seule conviction qu'il n'est pas au clair avec ses objectifs personnels et son ressenti vis-à-vis de son entourage familial, et qu'il est au milieu de jeux de pouvoir et d'affects également très peu clairs dont il se protège. Je suis plus habitué aux traditionnels jeux politiques entre les cadres de différentes fonctions ou business units dans des grandes entreprises et pressens que ce cas sera sans doute difficile... Je lui demande néanmoins de me préciser les activités actuelles de son cousin Élie.

— Il me répond : « Sa société est complètement séparée du business de mon oncle Roger. Je lui ai d'ailleurs proposé de devenir son bras droit et de créer avec lui une nouvelle société dans laquelle je deviendrais associé et non salarié. » Il me décrit en détail les activités de la société de son cousin dans leurs dimensions technologiques et économiques. Il m'indique notamment que le cousin a beaucoup innové dans son activité en matière de logistique par rapport à son oncle avec lequel il travaillait au départ. Il rajoute cependant que les deux sociétés font du portage d'affaires l'une pour l'autre avec commissionnement. Puis il m'apprend que finalement le projet d'alliance stratégique dont il m'avait parlé au départ était plus une initiative de son oncle que de lui, mais qu'il l'avait formalisé. Je comprends mieux sa demande initiale. Il m'indique qu'en attendant une réponse acceptable de son oncle sur la création d'une éventuelle société (participation 50/50 que son oncle refuse), il envisageait sérieusement la création d'une société commune avec son cousin.

Je lui fais remarquer que les deux négociations en parallèle, si elles lui laissent des portes ouvertes pour l'avenir, ne sont pas de nature à simplifier les relations familiales et d'affaires. Il m'indique que la solution qu'il privilégie est d'obtenir un poste de bras droit salarié chez son cousin, à temps partiel, afin de gagner sa confiance et de lui proposer la création d'une société en commun dans quelques mois. Je lui fait remarquer qu'il reparle à nouveau de création de société et il me répond : « Je suis dans une optique de création d'entreprise ». Deux bonnes heures ont passé, je suis assez déboussolé et vidé et choisis d'arrêter la séance puisque il me semble que cette dernière

phrase est une demande temporaire plus proche de sa problématique et de son désir réels que sa demande initiale de conseil stratégique.

## SÉANCE N° 2 (DEUX SEMAINES PLUS TARD)

— Il m'indique que depuis la précédente séance, il a pris la décision de travailler avec son cousin Élie et qu'il a réussi à négocier avec ce dernier son embauche en tant que bras droit, comme il le souhaitait. Il a déjà pris ses fonctions. Par contre, il n'a pas de nouvelles de son oncle.

Je lui demande de me parler de ses premières impressions suite à cette prise de fonction. La discussion prend un tour plus gestionnaire et factuel. Il m'indique que le cousin manque de rigueur dans sa gestion, qu'il est compétent pour ce qui est de l'exploitation, mais qu'il a du mal à transformer son chiffre d'affaires en bénéfices. Il se cantonne à ces considérations gestionnaires sur un mode assez confus et défensif. Je lui fais remarquer qu'il a sans doute une valeur ajoutée à apporter en termes de rationalisation, de gestion et d'organisation. Je n'ose pas trop insister pour l'instant, mais j'ai l'impression qu'il aura à faire un gros travail de positionnement et d'affirmation de son identité professionnelle par rapport à son cousin afin de ne pas retomber dans la situation qu'il a déjà vécue avec son oncle. En même temps, je trouve qu'il a pris une décision importante en peu de temps en tranchant pour une activité chez son cousin et qu'il l'a mise en œuvre puisqu'il a commencé à travailler.

— Il me dit qu'il a négocié un CDD de six mois avec des objectifs clairs, mais il a bien du mal à me préciser ces objectifs quand je lui en parle. Il me dit simplement qu'il a commencé à avancer l'idée de la création d'une société commune dans les mois à venir. Même flou avec le salaire...

Cette fois-ci, je lui propose de réfléchir sérieusement à un libellé de poste, à une fonction claire dans la société de son cousin et à un salaire clairement négocié. Je lui propose qu'il réfléchisse à « qui fait quoi » dans cette société afin de déterminer ses fonctions réelles. S'en suit une longue discussion sur les actions qu'il a déjà menées (en deux semaines) en termes d'audit comptable, de rationalisation du travail administratif et de recrutement d'une assistante. À ce sujet, il me demande des conseils sur la manière de mener un recrutement. Je les lui donne, mais ai le sentiment que l'on s'éloigne de la question importante de sa place dans cette société... Je laisse filer...

Je conclus la séance en lui demandant de travailler pour la fois

suivante sur la définition de son poste et d'engager au plus tôt des discussions claires à ce sujet avec son cousin. J'ai le sentiment que cette séance a été plus laborieuse que la précédente, mais que sur la période il a progressé puisqu'il est en poste chez son cousin, qu'il lui a fait part de son intention de créer une boîte avec lui. Par contre, il a évité tout sujet de confrontation et donc de conflit avec son cousin Élie. Je me dis que le risque principal est qu'il se remette avec son cousin dans la même situation que celle qu'il a vécue avec son oncle. De plus, je trouve cette séance « molle ». Elle a beaucoup tourné autour des questions techniques et est sans doute une respiration nécessaire puisqu'il est stressé par les différents problèmes qu'il découvre dans cette société et qu'il veut régler au mieux. J'essaierai de le ramener davantage à des questions plus stratégiques quant au pilotage de son projet la fois prochaine.

### SÉANCE N° 3 (TROIS SEMAINES PLUS TARD)

Je lui demande où il en est et la séance démarre comme la dernière a commencé, sur des considérations techniques. Alain S. me parle de problèmes de gestion du temps et me demande des conseils. Je n'ai pas envie de refaire une séance sur les techniques de gestion. Je lui indique que la question peut être prise à un niveau instrumental et qu'il existe des techniques de gestion du temps, et que l'on peut également mener une réflexion sur les raisons pour lesquelles il manque de temps. Je lui propose que l'on reporte cette question à la fin de la séance s'il nous reste du temps pour en parler et lui demande où est-ce qu'il en est par rapport aux questions qui étaient restées en suspens à la fin de la séance précédente. J'espère le ramener ainsi à des préoccupations qui me paraissent plus essentielles pour lui et lui faire passer ainsi le message que la gestion du temps repose d'abord sur une gestion des priorités.

— Pour ce qui est du recrutement de l'assistante, il m'informe que son cousin n'a pas suivi ses recommandations pour mener une campagne de recrutement sur des critères professionnels, mais qu'il a recruté une de ses connaissances comme d'habitude. Par contre, il a dit à cette personne qu'elle devait lui reporter et respecter ses directives.

Je me permets de lui faire toucher du doigt les conséquences de la non-définition des attributions respectives de chacun. Par contre, le fait qu'il encadre cette personne est un progrès à encourager dans la reconnaissance de ses attributions.

Quand je le questionne sur l'avancement de la définition réelle de ses attributions et de son poste et sur la question du salaire, j'obtiens des éléments de réponse qui me laissent perplexe quant au chemin qu'il reste à parcourir : « J'ai bien fait avancer la chose... Mais je ne fais pas attention... Je n'ai jamais vu fonctionner la cuisine d'un restau, mais j'ai des compétences commerciales, en droit, en comptabilité... Par rapport au côté familial, il faut que cela ait un sens... J'ai une expérience un peu dans le domaine, mais j'ai pas de métier ». Je lui demande ce que c'est pour lui ne pas avoir de métier.

— Il me répond : « Je n'ai pas de business existant. »

Je lui fais remarquer que dans une famille où tous les hommes sont entrepreneurs, il n'est sans doute pas facile d'avoir le sentiment d'avoir un métier si l'on n'est pas soi-même entrepreneur. Avoir un métier, dans le contexte dans lequel il évolue, c'est créer une entreprise. Je lui propose donc un travail sur la définition de son identité professionnelle et lui demande de définir l'identité professionnelle de son cousin puis la sienne.

— Pour le cousin : « Il a osé créer une entreprise. Il se débrouille en français... »

Je ne lui indique pas encore à quel point le mot « osé » me paraît important dans son contexte.

— Quant à lui : « J'ai une base généraliste, une culture en économie. Je prends du recul et le temps de réflexion avant de décider ».

Je le relance sur son identité professionnelle en lui demandant comment il se présenterait professionnellement à un tiers. Il commence à me parler de lui, de ses ambitions ratées. Il aurait voulu être professeur d'économie ou de gestion. Il a fait une licence d'économie, puis a travaillé dans les assurances, la banque et en PME. Quand je lui demande pourquoi il a abandonné son projet de professorat, il me parle de « névrose d'échec ». Je lui demande d'où il tient ce vocabulaire psychologique précis.

— Il m'apprend alors qu'il a fait trois ans d'analyse qu'il avait abandonnée depuis quelques années et qu'il vient juste de reprendre depuis quelques semaines. Puis il revient à son cousin : « Ça fait des années qu'il est habitué à travailler seul. J'ai peur qu'il fasse pareil avec moi, comme s'il était seul. »

Je lui réponds : « Comme l'a fait ton oncle Roger avec toi ? »

— Il reprend : « La vie familiale influence la vie professionnelle. Dans une famille d'immigrés, le fait d'être salarié est une



étape avant de devenir entrepreneur. La création d'entreprise est un ascenseur social. »

Je lui fais remarquer qu'il m'a dit que son cousin avait « osé ». Il intègre bien le message. Je lui fais ensuite remarquer que c'est ce qu'il est en train de faire.

— Il me parle des modalités du projet de société dont il a décidé la création avec son cousin depuis la dernière séance (montant du capital, forme sociale...).

Je remarque que le calendrier s'est accéléré puisqu'il s'était donné quelques mois pour faire aboutir ce projet.

— Il me parle d'une SARL à 50/50 et ajoute : « Je préférerais être salarié que gérant car le gérant n'a pas droit à l'assurance-chômage... »

Je le laisse dérouler ses arguments et lui demande : « Quelles sont tes priorités ? ». Il a l'air surpris et déstabilisé par la question. Je précise : « Devenir entrepreneur ou être protégé du chômage ? On est en plein dans la définition de ton identité professionnelle. Salarié ou entrepreneur ? »

— Il me fait une réponse « à côté » de la question : « C'est l'attitude que je dois avoir avec lui, lui dire que je vaudrais tant... »

Je lui fais remarquer qu'il est en train de me parler d'argent et non de statut. Je lui propose de poursuivre un travail sur son identité professionnelle et de poursuivre sa réflexion concernant son statut pour que l'on en reparle au cours de la séance suivante.

Au moment de partir il me dit que puisque le tarif de ce coaching est symbolique, cela le met mal à l'aise et qu'il préférerait me payer autrement en offrant des livres, ou un restaurant... Je lui explique qu'il n'en est pas question et lui fait remarquer qu'il est ennuyé également pour parler d'argent avec moi. À ce moment là, je regrette d'avoir appliqué un tarif « étudiant » sur cette mission. Une occasion manquée de le bousculer davantage... C'est trop tard, mais je tiendrai compte de ce paramètre dans la suite de ce coaching. J'ai le sentiment d'une séance riche, mais d'un énorme travail à accomplir...

### *SUPERVISION SUITE À LA SÉANCE N° 3*

En atelier de supervision, au sujet des 3 premières séances :

- Travail et mission globalement bien cadrés.

- La question de la gestion du temps va revenir toute seule. Elle est dans l'ordre de l'affirmation de soi. Quand quelqu'un n'ose pas dire non, les autres abusent souvent de son temps et donc, la personne dit avoir des problèmes de gestion du temps.
- Faire une SARL à 50/50, est la pire des choses en termes de pouvoir. C'est une façon de ne pas régler la question du pouvoir. En cas de désaccord, qui est-ce qui décide ?
- Effectivement, dans la nouvelle configuration, le cousin Élie risque de jouer le rôle de l'oncle.

## SÉANCE N° 4

Je lui demande où il en est, et il me dit que finalement les problèmes de gestion du temps sont liés aux désirs, à ce que l'on aime faire, au caractère... Il n'est plus dans la demande d'outillage et je lui demande donc s'il est d'accord pour que nous considérions cette question comme non prioritaire. Il répond qu'il est tout à fait d'accord. Je lui demande donc ce qu'il lui paraît intéressant de souligner depuis la dernière séance. Je m'attends à ce qu'il me parle de l'identité professionnelle ou de son choix de statut...

— Il démarre sur la secrétaire : « J'essaie de trouver une juste mesure entre la rigueur sur le travail et l'empathie. Il y a eu un épisode où je l'ai prise à part pour l'avertir que je ne veux pas de jeux de séduction avec les hommes de la société... J'ai rappelé à mon cousin Élie que la manière dont elle a été recrutée n'a pas été assez rigoureuse, basée sur des compétences, mais à la tête du client. »

Je lui demande pourquoi il me parle de cela, et notamment de l'histoire de jeux de séduction et du cadrage de son cousin.

— Il m'indique qu'il y a des liens culturels forts (origine libanaise) entre toutes les personnes. Cela facilite selon lui « l'esprit de famille », mais pose des problèmes, notamment en termes de gestion de conflits. Ces derniers sont plus difficiles à exprimer.

Je lui demande ce qu'il en est à ce sujet avec son cousin.

— Il me répond : « Avec Élie, par rapport à mon oncle, il n'y a pas de problème de génération, c'est plus facile. L'oncle Roger avait une attitude paternaliste, pas le cousin... Il ne peut pas se le permettre. » Quoi que ... « Il m'a dit, au sujet des statuts de la

société que j'ai fini de rédiger : “c'est pas compliqué de faire ça !”, comme pour dévaloriser mon travail. »

Je lui demande ce qu'il lui a répondu.

— Il me dit : « Ça me rappelle un peu mon oncle ; je peux le coincer, mais c'est un jeu pervers. » Je lui fait part de mon étonnement et il me répond : « En fait, il le fait moins que mon oncle. Il est moins crispé sur les questions de pouvoir. Mais s'il exagère je vais lui dire que ça ne va pas ». Je lui demande de me reparler de son oncle : « Il vit sur ses acquis, c'est un mauvais gérant. Il perd le contact avec la réalité, il n'y connaît rien. Mon cousin a travaillé avec lui, mais il y a eu un moment où il en a eu ras-le-bol. Il s'en est séparé pour créer sa propre boîte. Mais depuis que l'oncle Roger a appris que je montais une boîte avec mon cousin Élie, il revient vers lui pour lui proposer une nouvelle association ».

J'interviens en lui demandant comment il interprète cela.

— Il me répond en colère : « Car il veut avoir les avantages sans les inconvénients. Il veut avoir un bon salaire, avoir du pouvoir et bénéficier d'une bonne gestion. »

Je lui demande si ça ne correspond pas à la définition de l'exploitation.

— Il hésite : « Je le dirais pas comme ça, il a une crispation sur le pouvoir et sur l'argent ».

Je n'interviens pas... silence.

— Il rajoute, de plus en plus ému et tendu : « De plus, il est capable de t'éjecter du système, du train en marche si tu présentes un danger... Dans la relation de pouvoir avec moi, il mettait son beau-frère pour me contrer. Quand je lui ai demandé ce qu'il voyait pour mon avenir, il m'a dit “on arrête, tu nous coûtes trop cher”. »

Je viens donc d'apprendre que non seulement il ne travaillait plus pour son oncle depuis un an, mais qu'en plus il a été viré après avoir fait bénéficier sa société de ses compétences. Je n'interviens toujours pas.

— Il rajoute : « Il n'hésite pas à te virer. Quand il m'a dit “tu coûtes trop cher”, c'est une manière polie de dire “tu ne fais pas ce que je veux, je vais te virer”. Il a préféré embaucher un type qu'il manipule comme un toutou. Il a une vision dictatoriale du pouvoir. Ça ne m'étonne pas, c'est un ancien “coco”, Staline est un héros pour lui ». Il rajoute, au sujet de son oncle : « Quand

j'étais petit, cet oncle était pour moi un héros, je suis atterré par son comportement. Je le voyais héroïque... Ce n'est pas un mec pourri, mais il manque de souplesse d'esprit. Il a une culture orientale au sens féodal du terme : le seigneur et ses serfs. » Il s'arrête.

Je lui demande, pour relancer, où est pour lui le danger si son oncle remet le nez dans ses affaires et celles de son cousin, puisque c'est cela qui a déclenché sa colère.

— Il me répond : « Le danger principal est qu'il n'est pas compétent. » Je me permets de lui relire les notes que j'ai prises et qui sont reportées dans le paragraphe précédent. Il blêmit puis esquisse un sourire gêné en réalisant ce qu'il vient de dire.

Je me risque à une interprétation : « J'ai l'impression, au vu de ce que tu viens de me dire, que le danger principal est qu'il va essayer de reprendre le pouvoir car ton cousin et toi l'avez tour à tour quitté et que maintenant vous montez une boîte à deux ».

— Il n'en faut pas plus pour qu'il redémarre : « Quand je ne suis pas là, l'oncle me descend auprès d'Élie. Il me l'a dit. Mais je lui ai fait également comprendre qu'il le descend aussi derrière son dos. Il me casse, je le sais. Il faut que je commence à ouvrir les yeux sur cet oncle fantasmé. »

Enfin, ça été dur, mais j'ai le sentiment qu'il est en train de traverser quelque chose.

— Il poursuit : « Je commence à décomplexer un peu par rapport aux diplômes, au fait d'avoir abandonné en licence, car c'était survalorisé dans la culture familiale. »

Je ne juge pas utile de commenter davantage ce constat. Il se met à me parler de ses études actuelles à l'université au passé.

— Il rajoute : « Je suis en train de tuer symboliquement le père. » Son père est décédé quand il avait 13 ans et cet oncle qu'il qualifie de « fantasmé » était sans doute une des figures de substitution. Et il embraye tout de suite après (il avait évité la question depuis le début de la séance) : « C'est décidé, je vais être gérant de la société créée avec mon cousin et non pas salarié. Il faut assumer ce que l'on veut. » Il m'apprend dans la foulée que cette société devrait signer son premier contrat le mois suivant.

Je le sens vidé et j'éprouve un énorme sentiment de satisfaction et de soulagement de l'avoir vu bouger ainsi. J'arrête la séance.

## SÉANCE N° 5 (3 SEMAINES PLUS TARD)

Quand je lui demande où il en est, il me dit que la société a été créée. Cette fois-ci, il ne m'entraîne pas vers des conversations techniques mais me parle directement d'une contre-attaque de son oncle Roger. En effet, celui-ci a contacté le cousin Élie pour lui proposer de fusionner leurs sociétés respectives. Le cousin a refusé. Une semaine après l'oncle a relancé le cousin et a demandé à le rencontrer. Alain S. a l'air effondré. Je lui fais remarquer qu'il n'est pas évident que l'oncle lâche prise de sitôt et que le plus important est qu'il soit au clair avec son cousin.

— Ce dernier a averti Alain avant de se rendre au rendez-vous et lui a proposé de le rencontrer tout de suite après. Il a non seulement refusé la proposition de fusion, mais il a en outre cédé les parts qu'il détenait dans un restaurant en commun avec l'oncle et renvoyé le fils de ce dernier (Noël, qu'il employait dans sa société — on en apprend à chaque séance) dans la société de son père avec les contrats de fourniture qu'il gérât. Alain S. a l'air très inquiet. Je lui fais remarquer que son cousin a l'air au moins aussi déterminé que lui à cesser toute relation d'affaires avec son oncle.

Il m'informe qu'il a dit à Élie : « L'oncle cherche à saboter notre entente. J'estime que tu as payé ta dette à son égard. Il t'a donné des contrats à une époque, aujourd'hui tu lui renvoie son fils avec les contrats qu'il gérât chez toi ».

Je lui fais remarquer que son cousin et lui pensent sans doute la même chose de leur oncle Roger, mais qu'ils n'osent pas en parler.

— Il me dit que son cousin n'ose pas lui en parler, car c'est un neveu par alliance (il est le mari d'une des filles des trois frères de son père décédé), alors que le père d'Alain S. et l'oncle Roger sont frères.

Je lui demande ce qui se passerait s'il disait à son cousin ce qu'il pense de son oncle.

— Il répond : « Je lui ai déjà dit que mon oncle a toujours été absent pour moi, notamment lors du décès de mon père. » Puis : « J'aurais eu besoin de lui, j'étais un gamin. Si on faisait une comptabilité des vacheries qu'il m'a faites, des devoirs qu'il n'a pas remplis, des responsabilités qu'il a fuies... Il n'est pas estimable. »

Je lui fais remarquer qu'il m'a précédemment parlé de la dette de son cousin vis-à-vis de son oncle et qu'il me parle maintenant de la comptabilité débitrice de son oncle à son égard. La notion de dette a l'air très présente dans le contexte familial.

— Il me dit qu'il n'avait en effet pas pensé à cela et embraye immédiatement : « Je ne le connaissais pas trop car il ne s'occupait pas de moi. Il me fascinait car il avait beaucoup de charisme. Il est tombé de son piédestal. Mon oncle s'inscrit en opposition complète avec notre culture. »

Je lui demande de me parler de la culture familiale en question.

— Il m'explique que sa famille fait partie d'une communauté minoritaire au sein des chrétiens maronites libanais. Cette minorité entretient une tradition religieuse et culturelle en marge du courant dominant et est parfois considérée à ce titre comme dissidente. Il me dit : « On y trouve des traces de bouddhisme, de chamanisme. Ils n'ont pas réussi à nous convertir complètement. » Il m'explique que cette communauté nourrit une vision d'universalité avec une importance particulière accordée au savoir et à la culture et qu'elle est dans la tradition des Soufis. La morale individuelle y occupe une place essentielle. La tradition orale dit qu'il faut maîtriser sa langue (ne pas dire de mal), sa main (ne pas voler, taper) et son ventre (au sens de sexualité. Ne pas être bestial, près de ses instincts).

On fait rapidement le lien entre le premier commandement et la difficulté de son cousin et lui à parler clairement de leur oncle.

— Puis il me cite un précepte d'un penseur de cette communauté : « Quoi que tu cherches, cherche-le en toi » et me dit que ça lui fait penser au coaching... Il rajoute : « L'oncle Roger a rompu avec notre culture car il a été marxiste, maoïste. Mon père était plutôt social-démocrate, de gauche, mais pas révolutionnaire. Mon père avait 20 ans de plus que mon oncle, c'est lui qui est arrivé en France en premier et qui l'a fait venir. Il a joué à son égard le rôle de père de substitution. Ils avaient une relation conflictuelle. Puis mon père est décédé et mon oncle est devenu un père de substitution. Maintenant je suis autonome, je suis devenu un peu mon propre père. »

Je reviens sur la notion de dette et lui demande, si l'on raisonne en termes de dette, qui, de son père et de son oncle a une dette envers l'autre.

— Il me dit sans hésiter que c'est son oncle qui a une dette envers son père.

Je lui fais remarquer qu'il m'a dit que son oncle ne respectait pas la tradition, ce qui pouvait impliquer de ne pas respecter ces notions de dette.

— Et il poursuit : « Il y a une quinzaine d'années, après le décès de mon père, mon oncle a voulu acheter un immeuble. Il n'avait pas d'apport personnel et a demandé à ma mère de lui prêter de l'argent ». De même, pour la création de la société actuelle, c'est sa mère qui a fait une avance de trésorerie à son cousin (qui doit être remboursée rapidement...).

J'attire son attention sur le fait qu'il est dans la branche de la famille qui a servi de pivot aux autres (son père était le fils aîné) et qui a souvent joué le rôle de prêteur. Je lui propose de retracer la branche de la famille de son père dans son arbre généalogique.

Ils étaient quatre frères et deux sœurs. Son père était l'aîné. C'est lui qui à 13 ans a quitté la famille, agriculteurs en économie de subsistance, pour aller à Beyrouth où il a monté des entreprises dans le secteur de la restauration. Il a ensuite fait venir le reste de la famille en ville et a acheté une maison à ses parents. Puis, il a émigré en France où il a monté son entreprise et fait venir ses frères et sœurs, dont l'oncle « problématique » qui avait 20 ans de moins. L'arbre généalogique met immédiatement en lumière le rôle pivot et central de son père qui était à la fois le leader, le sauveur de la famille. Avec ce que cette situation peut induire chez les autres. J'ai demandé à Alain S. de réfléchir à sa position dans cette configuration.

— Il me reparle de son oncle, du fait qu'il a « tué » un père symbolique en acceptant de le voir tel qu'il est et en s'autorisant à créer une société avec son cousin Élie.

Je lui demande ce que son oncle aurait pu ou dû faire pour « tuer » son père symbolique à lui...

— Il me répond « tuer mon père » et me reparle du conflit entre les deux frères. Il progresse dans la façon de se situer. Nous changeons de registre et il m'indique que son cousin Élie lui propose à présent l'opportunité de fusionner à terme la société qu'ils viennent de créer et celle qu'il détient déjà. Cette situation reviendrait à ce que Alain S. redevienne minoritaire dans la nouvelle entité. **Le syndrome de l'oncle plane...** Il a refusé et le cousin n'a pas insisté.

J'évoque le fait que la société actuelle, à 50/50, renvoie à plus tard le fait de régler réellement la question de la répartition du pouvoir. Je lui suggère, si le cousin le rebranche sur ce type d'idée, d'évoquer la création d'une société-mère qui pourrait chapeauter les deux structures. Dans ce schéma, Alain S. pourrait devenir majoritaire dans la société nouvellement créée et son cousin rester majoritaire dans la sienne, les deux étant chapeautées par la holding.

— Il anticipe déjà les difficultés à venir et me dit qu'il songe sérieusement à monter dans l'année qui vient une autre société indépendante de la sphère familiale, qui pourrait faire de l'import-export avec le Liban sur d'autres produits pour lesquels il dispose de contacts avec des entrepreneurs.

J'ai l'impression que l'on pense la même chose, à savoir que si le schéma familial devient trop compliqué ou redondant (pourra-t-il et saura-t-il mettre fin au syndrome de l'oncle Roger ?), et qu'il est toujours décidé à être entrepreneur, il devra songer à développer ses activités hors de ce contexte. Je lui fais part de cette impression. Mais, cette perspective n'étant pas pour l'instant d'actualité, je décide d'arrêter la séance.

Il me fait part de son objectif à atteindre avant la prochaine séance qui consiste à se mettre d'accord sur sa rémunération de gérant salarié avec son cousin. Je constate avec satisfaction qu'il se fixe lui-même des objectifs d'une séance l'autre, alors que j'avais beaucoup de mal à instaurer ce principe au départ. Je lui indique également qu'il faudra qu'on continue à travailler sur l'arbre généalogique.

## *SUPERVISION SUITE À LA SÉANCE N° 5*

### **Pierre, au sujet des 5 premières séances (supervision par mail) :**

« Tu as fait un véritable coaching de dirigeant. Ton compte rendu est vivant et bien rédigé, mettant habilement en relief les différents aspects des entretiens, et, par le jeu des italiques, séparant bien les quatre écoutes que l'on a l'impression de suivre en temps réel. Je voudrais souligner en particulier :

- La finesse de pilotage ;
- La cohérence entre les différentes séances, dont tu réimbriques les matériaux parce que tu connais bien ton dossier et que cela te permet d'être très pertinent dans tes confrontations du coaché ;
- La structuration efficace de la démarche, qui laisse la place aux détours et aux pauses proposées par le client ;
- Le fait que tu laisses filer la ligne exactement au bon moment, sans jamais imposer, toujours en souplesse et en retrait, mais sans lâcher le fil (truffe au ras du sol) ;



- Ton utilisation du silence dont tu fais une ponctuation des séances à bon escient, l'art du silence est l'un des plus difficiles à exercer pour un jeune coach sans que cela soit une pose, mais une posture juste ;
- Le fait de ne pas t'être emmêlé les pinceaux dans les multiples facettes de la problématique, d'avoir hiérarchisé les priorités avec l'accord de ton client, et d'être rentré quand il fallait dans ses demandes de conseil que tu as bien perçues comme des respirations dans l'analyse de ses liens familiaux, qui lui demandaient un certain temps d'élaboration.

Je te propose de travailler les axes suivants pour le futur :

- la légitimité et ton affirmation dans ta présence de coach ;
- le fait d'oser être un poil plus incisif dans ton accompagnement, mais juste un poil, sans perdre la finesse du retrait au bon moment ;
- la fixation des honoraires. »

### **Supervision individuelle par Elizabeth<sup>1</sup> :**

- Le fait de penser qu'avoir un métier consiste à avoir un business est une croyance forte. Il a envie d'exister professionnellement et personnellement, et la meilleure façon qu'il ait trouvée est la création d'entreprise dans le groupe familial.
- Il y a peut-être une question de double contrainte :
  1. dans la famille du père, si tu veux exister, sois entrepreneur ;
  2. dans la famille de la mère, si tu veux exister, fais des études.
- Il semble être dans la recherche permanente d'un modèle masculin.
- S'il te dit que son oncle ou son cousin a un problème, ou pose problème, tu peux lui demander pourquoi c'est un problème pour lui ici et maintenant... Toujours le ramener à sa réalité.
- Par rapport au fait que tu lui aies proposé un tarif symbolique de type étudiant, attention à ce qu'il n'ait pas interprété cela comme : « Tu ne vaux que ça ». Ça pourrait être intéressant, en

---

1. Dans ce groupe de supervision, la règle était que chaque coach qui mène une mission bénéficie d'une supervision de premier niveau par l'un de ses pairs, et d'une supervision « globale » par le référent.

fin de séance, au-delà des objectifs opérationnels pour la séance suivante de lui proposer des exercices coachiques lui permettant de décoller de ses croyances.

### SÉANCE N° 6 (3 SEMAINES PLUS TARD)

À la fin de la séance précédente, Alain S. s'était fixé pour objectif à atteindre pour la séance d'aujourd'hui de se mettre d'accord sur sa rémunération de gérant salarié avec son cousin Élie, son associé.

Je commence donc la séance en lui demandant où il en est par rapport à cet objectif... Il me répond qu'il n'a pas revu Élie depuis et qu'il n'a donc pas pu régler cette question. Je compte l'amener à fouiller cette question puisque cette difficulté à défendre ses intérêts matériels, et particulièrement financiers, est au coeur de sa problématique. Quand je le questionne à ce sujet, il me fait une réponse rapide en me disant qu'il doit voir son cousin dans les jours à venir lors de la visite d'un client potentiel à Paris, zone géographique cible de leur prospection commerciale... Il ne s'attarde pas et semble, en fait, avoir d'autres préoccupations plus importantes ou urgentes pour lui que cette question de rémunération, ce qui justifie sans doute sa réponse rapide et sa volonté manifeste de me parler d'autre chose. Je décide de le laisser partir dans sa direction, quitte à le ramener à la question de la négociation salariale s'il s'avère que ses propos n'ont d'autre finalité que d'éviter cette question.

— Il m'apprend que Noël (l'autre cousin, fils de l'oncle Roger) va créer sa propre société d'importation de produits alimentaires libanais, au Luxembourg, et qu'il a l'intention de prospecter à Paris et donc de concurrencer son activité naissante. Il rajoute : « C'est téléguidé par mon oncle. »

Je lui fais remarquer qu'ainsi qu'on l'avait pressenti et mis en évidence lors des séances précédentes, sa famille (son oncle en priorité, ainsi que plus récemment son cousin associé Élie) ne lui facilitaient pas les choses pour lui permettre de développer son propre business... Cette hypothèse est complètement validée par l'entrée en jeu du cousin Noël...

— Il réagit : « Avec Noël, je pense qu'il y a moyen de passer un pacte pour qu'il garde la région parisienne et pour qu'on prenne la région nord. C'est mieux de ne pas se faire concurrence. »

Je lui demande pourquoi, il manifeste un sourire nerveux et gêné. J'insiste : « Qu'est-ce qui se passerait si vous vous faisiez concurrence ? »

— Il me répond : « Cela rendrait difficiles les relations familiales. »

Je suis interloqué qu'il parle au conditionnel, alors que les séances précédentes ont montré que les relations avec son oncle Roger, le père de Noël, sont épouvantables et qu'il ne respecte aucune règle... Puissance du déni... Je ne lui dis rien pour l'instant.

— Il réembraye : « Quoi que... En venant, sur le boulevard Saint-Michel, j'ai vu plusieurs librairies à l'enseigne Gibert – Gibert-Jeunes, Joseph Gibert... Ils doivent donc se concurrencer dans la même famille. »

Je n'interviens toujours pas.

— Il reprend : « J'ai des doutes... Mon jugement est faussé par l'affectif et les liens familiaux. Si c'était des étrangers la concurrence ne poserait pas de problème, mais en famille c'est délicat. Je ne veux pas être celui qui n'a pas une attitude très noble. Un cousin c'est comme un frangin. C'est pas très noble et très moral de lui prendre un client. » Il commence alors à me parler d'un système complexe de compensation qu'il voudrait mettre en place avec son cousin Noël. Il s'agirait de lui laisser tel client en obtenant en contrepartie de sa part la certitude qu'il ne se poserait pas en concurrent sur tel autre...

Je suis abasourdi par cette volonté d'éviter toute concurrence en nouant des pactes illusoire avec le fils d'un oncle qui est apparu, lors des séances précédentes, comme quelqu'un qui ne tenait jamais ses engagements. J'interviens donc pour le rebrancher sur ce qu'il m'a dit il y a quelques instants : « Est-ce que Noël est professionnellement autonome par rapport à son père ? »

— Il répond : « Non. Mon oncle, c'est un homme qui bouffe, qui est castrateur, qui veut avoir le dernier mot. »

Le revoilà branché sur le fil rouge des séances précédentes. Je poursuis : « Est-ce que Noël se pose les mêmes questions que toi sur l'éthique et la morale ? »

— Alain S. : « Non, je ne suis pas sûr que Noël se pose ce genre de question... Leurs réactions, leurs comportements ne sont pas très nobles, pour des anciens "cocos" qui pourtant parlent de valeurs... Ils ont des comportements méprisables. C'est la valeur-argent qui prime. Ils se font des coups bas, mon oncle et son beau-frère entre eux : diffamation, rumeurs... Je crains fort qu'ils n'aient pas de réels soucis éthiques... S'il y a des conflits financiers, il n'y aura pas de ligne de conduite. Je compte donc lui

proposer un deal : il garde Paris et je m'installe en Lorraine pour exploiter le Nord et l'Est ».

Je suis surpris qu'il ait englobé son cousin Noël avec son oncle et son beau-frère, puisque il vient de parler d'eux à la troisième personne du pluriel, et qu'il continue à me parler de deal avec eux. Je lui demande donc : « Est-ce qu'il respecterait le deal ? ».

— Sa réponse marque une rupture dans l'échange : « Avec le coaching, tu me pousses à me mettre à nu, à dire des choses intimes que je ne dis qu'à toi... »

Je lui réponds : « Si cela te gêne, tu n'es pas obligé de me répondre ». A priori, la résistance est vite levée.

— Il poursuit : « Noël est plus jeune que moi – 8 ans d'écart. Je joue un peu le rôle de grand frère, mais il me raconte des salades. Même mon cousin Élie ne le trouve pas honnête. »

Nous y voilà....

— Il reprend dans la foulée : « Je ne veux pas me comporter comme une pute, même si les autres se comportent mal. Je ne suis pas sûr que Noël soit complètement à la solde de son père... Il essaie de se démarquer de lui. Mon objectif est de conquérir l'Est et le Nord. »

Nouveau déni et retournement... Certaines séances demandent une sacrée dose de patience... Je décide, pour voir quel effet cela peut produire sur lui, d'aller dans son sens en reformulant ses propos : « Ce que tu veux proposer à Noël est : on ne met pas les pieds à Paris et tu nous laisses le reste. »

— Il répond : « Je vais lui proposer d'assurer l'approvisionnement d'un client que j'ai trouvé à Paris et lui demander une commission. »

Ses propos confus, sans ligne de conduite claire, me laissent perplexe.

— Devant mon silence, il reprend « Ce serait du donnant-donnant, pour avoir la paix, pour ne pas se faire la guerre. »

Je lui demande : « Ce type d'entente, ce n'est pas ce qui existait entre ton oncle Roger et ton cousin Élie ? ».

— Il me répond : « Si, mais mon oncle ne tenait pas ses promesses. Élie lui a donné un contact avec un client moyennant commission et finalement l'oncle a directement traité avec lui et a évacué Élie. Il faut voir si cette solution est réaliste avec son fils Noël. Il faut que le principe de précaution prime. La confiance je l'accorde a posteriori et non a priori. »

Je lui fais remarquer que cette solution est dans la continuité de ce qui se passait déjà entre Élie et l'oncle, qu'il n'y a pas d'innovation.

— Il me dit : « S'il respecte pas le système d'exclusivité territoriale et de commission, ce sera la guerre. Même avec mon cousin Élie, est-ce que dans cinq ou dix ans, l'entente sera toujours viable ? »

Le doute refait surface... Pour essayer de sortir de cette situation où il me dit qu'il va tenter avec le fils (Noël) qui est sous influence de son père, un type d'entente qui n'a jamais fonctionné avec ce dernier (l'oncle Roger), je lui propose d'examiner les avantages et les inconvénients de la solution qu'il privilégie (exclusivité territoriale – Noël à Paris et lui dans le Nord et l'Est – avec courtage et commissionnement croisés) afin de lui permettre de se distancier par rapport à cette option.

— Il me dit : « L'avantage est que je ne rentre pas en guerre avec mon cousin et que je respecte mon éthique. L'inconvénient est que je reconduis le système précédent et que je prends le risque que Noël ne tienne pas ses promesses. Il y a un autre inconvénient : s'ils font des conneries, ils vont entacher notre image auprès des clients. De plus, les clients n'aiment pas trop le système de courtage, ils ont le sentiment que l'on abuse en rajoutant des intermédiaires, que l'on n'est pas transparents. Et puis, Noël n'est pas très rigoureux ; il est un peu comme mon oncle Roger... »

Je me risque à une remarque « Donc, il y aura reconduction du système ? » À ce moment-là, j'ai l'impression d'être limite et de lui forcer un peu la main pour l'amener à admettre que cette solution n'est sans doute pas pertinente, à mon avis. Où arrêter les suggestions ? Je suis ennuyé : il me dit tour à tour, et à quelques minutes d'intervalle, que son cousin n'est pas fiable et qu'il est manipulé par son père, mais qu'il veut passer avec lui une entente qui supposerait une confiance totale...

— Il répond à ma question sur la reconduction du système : « Derrière Noël, il y a son père. Mon oncle le monte contre mon cousin Élie en lui disant que ce dernier récupère le maximum de bénéfices et que Noël se fait avoir. Il manipule son fils. »

Il en est à me redire que son cousin joue le rôle de cheval de Troie de son oncle, chose qu'il m'a dite en début de séance et qu'il niait 5 minutes auparavant en me disant qu'il était possible de passer un pacte avec lui. Je poursuis donc dans mon idée et lui demande : « Est-ce qu'il n'y a pas une autre solution qui permettrait d'être en

rupture avec ce qui se faisait précédemment et qui respecte ton éthique ? » Il hésite. Je lui demande s'il est d'accord pour que je lui suggère une alternative. Avec son accord, je lui dis : « Que se passerait-il si tu disais à Noël qu'il garde ses contrats à Paris, que tu ne vas pas les prospecter et que dans l'avenir vous allez pouvoir travailler en concurrence à Paris en vous mettant d'accord pour que chaque fois que l'un d'entre vous a un contact commercial avancé avec un client, l'autre n'y touche pas ? Est-ce que ce pacte de non-agression, dans le cadre de la concurrence poserait problème ? »

— Il me répond : « Non, mais en même temps, Noël ne se gêne pas pour créer sa société au Luxembourg pour récupérer des contrats et des contacts jusque-là développés par Élie à Paris. »

Pour plus de clarté, il convient de préciser que ses contrats et contacts sont ceux que le cousin associé, Élie, comptait apporter à la société créée en commun avec mon client Alain. Son oncle Roger compte donc, via son fils, récupérer les contrats de mon client. Je suis toujours face à cette difficulté : comment lui faire regarder cela en face, le mettre à face aux incohérences de son discours et à ses dénis sans l'influencer de manière manipulatoire ?

— À nouveau, il embraye sur son oncle : « Je ne peux plus m'identifier à ce type-là. Je m'inscris en opposition avec ce qu'ils font. Je ne veux pas faire comme eux ».

Le lien entre ces considérations a priori disparates existe puisqu'il m'a dit au cours des séances précédentes que son oncle trahissait leur communauté en n'en respectant pas ses règles et ses valeurs humanistes. L'heure a tourné il me faut trouver un moyen de conclure la séance. Je choisis de reformuler les deux solutions alternatives : « Tu as donc deux solutions possibles : la première consiste à mettre en place un système d'exclusivité géographique avec courtage et commissionnement croisés ; la seconde est d'admettre qu'une concurrence est possible dans les différentes régions en mettant en place un pacte de non-agression ».

— Suite à cette reformulation, il me dit : « Je vais demander à Élie ce qu'il pense d'être en concurrence avec Noël à Paris. »

Pour ne pas qu'il botte en touche, je lui demande dans la foulée : « Toi, tu en penses quoi ? »

— Il répond : « La concurrence loyale, c'est possible ».

Je lui propose que l'on arrête nos échanges à ce sujet sur cette alternative et sur sa dernière phrase. Je lui demande ensuite, avant de se quitter, que l'on revienne sur les notes que j'ai prises pendant la séance. Je lui relis des passages : « Je ne veux pas être celui qui n'a pas

d'attitude noble... Je ne veux pas trahir, ne pas être éthique... ». Je lui demande de quoi il a peur.

— Il me répond : « J'ai peur de la confrontation et du mauvais jugement ». J'essaie de mettre en évidence avec lui la **croyance** liée à cette peur : « Si je me confronte à l'autre, si je m'affirme, si je défends mes intérêts, je vis cela comme une trahison, comme une déclaration de guerre ».

Je lui demande : « Comment se confronter à l'autre, confronter tes intérêts à ceux de l'autre sans vivre cela comme une déclaration de guerre, comme une trahison ? ».

— Il se pose une question tout haut : « Inconsciemment, est-ce que défendre mes intérêts va à l'encontre de la fraternité ? »

Je lui demande ce qu'il pense des sœurs Williams qui semblent très liées dans la vie et très combatives et en concurrence dans la compétition de tennis.

— Il sourit, comme soulagé.

Je rajoute : « Que se passerait-il si tu défendais tes intérêts professionnels dans le cadre familial ? »

— Il répond : « Je foudroyais le bordel, je déclencherai la guerre ». Et rajoute : « Mon oncle, quand il défend ses intérêts, il le fait de manière non éthique, sans complexe. Si je le fais et qu'il me le reproche, je lui dirai qu'il en a fait autant, que j'ai été à bonne école ».

Je lui fais remarquer : « En disant cela, tu conçois toujours le fait de défendre ses intérêts à la manière de ton oncle, de manière forcément agressive et non éthique... Est-ce que tu ne peux pas défendre tes intérêts autrement qu'en arnaquant les autres ? Tout en étant éthique et en accord avec toi, en respectant des règles de bonne conduite ? »

Je choisis d'arrêter la séance sur cette question, en espérant qu'elle pourra contribuer à faire évoluer sa croyance...

## SUPERVISION SUITE À LA SÉANCE N° 6

### **Supervision collective du groupe Plaisir :**

- Il cherche à se faire reconnaître de sa famille, son entreprise est un moyen. Je suis d'accord.
- Ton client est l'héritier légitime, puisque c'est son père qui a installé le reste de la famille en France. Or, c'est son oncle qui a

pris le pouvoir. Ce dernier a donc intérêt à maintenir ton client en situation de ne pas reprendre le pouvoir (*remarque et formulation intéressantes*).

- Il est dans un système de double contrainte : si je veux une reconnaissance professionnelle, je dois prendre le pouvoir par rapport mon oncle. Mais si je prends le pouvoir, je ne vais pas avoir la reconnaissance affective de mon oncle (*remarque très instructive*).
- Soit je nie ma famille, soit je me nie. Comment peut-il sortir de là ?
- Tu n'as pas investigué le rôle de sa mère. Il faut investiguer cela. Quel est le rôle de sa mère ? Qui protège-t-il en ne prenant pas sa place ? Sa mère ? Il faudrait fouiller cette idée de foutre le bordel... Tu pourrais lui poser des questions du type : « Ta mère, elle en pense quoi ? » ou « si tu foutais le bordel dans la famille, qui est-ce qui en pâtirait le plus ? Ta mère ? » (*remarques et suggestions très intéressantes*).

### **Supervision individuelle par Elizabeth :**

- Pour travailler sur sa croyance, tu pourrais lui demander s'il a des exemples à citer où il a défendu ses intérêts en étant en accord avec son éthique.
- Il y a une réelle double contrainte : si je me défends je suis agressif, donc je ne dois pas me défendre. Ainsi, je laisse les autres m'agresser. C'est un système perdant-perdant. Il est dans la confusion : défensif vs agressif.

### **Pierre (supervision par mail) :**

- À noter, ton utilisation du silence, je l'avais déjà soulignée mais il y a vraiment à apprendre de ce silence-là.
- Mise en perspective très intéressante du « nœud » dans le système de croyances par Elisabeth. La suite se construit assez naturellement là-dessus, avec des plans d'action autour du fait d'apprendre à se défendre sans être un enfoiré.

### **Conclusion des supervisions :**

- Deux pistes majeures : le rôle de la mère et mener un travail sur la double contrainte.



## SÉANCE N° 7 (3 SEMAINES PLUS TARD)

La fois précédente, Alain S. n'avait pas réussi à atteindre l'objectif qu'il s'était fixé : se mettre d'accord sur sa rémunération de gérant salarié avec son cousin-associé, Élie. De plus, cette séance avait fait apparaître la croyance que s'il défendait ses intérêts il était agressif et non éthique, qu'il trahissait ses partenaires ; ainsi que la peur associée : être celui qui met la panique dans les relations familiales et qui sera mal jugé pour cela.

Je commence donc la séance en lui demandant où il en est par rapport à l'objectif de négociation de sa rémunération...

— Il me répond que les choses n'ont toujours pas avancé et qu'il n'a pas revu son cousin Élie depuis... Il explique : « Quand il vient à Strasbourg (*lieu de domiciliation de mon client et de la société créée avec Élie*), il dit qu'il va m'appeler, puis il m'appelle pas... Il n'a pas le temps, du moins, c'est ce qu'il dit... »

J'interviens : « Vous ne deviez pas aller voir un client ensemble à Paris ? »

— Réponse : « Si, on l'a fait, mais il y avait Noël avec lui » (fils de l'oncle Roger que le cousin Élie était sensé avoir éloigné de ses affaires et qui suite à cela envisageait de créer une société concurrente de celle de mon client). Il poursuit : « Ils m'ont appelé au dernier moment, il y avait 40 bornes à faire pour les rejoindre car le client était en fait en grande banlieue... cela a pris du temps, ils ont commencé sans moi, je les ai rejoint l'après-midi. C'est un peu du foutage de gueule. »

Je relance : « Tu penses qu'ils l'ont fait exprès ? »

— Alain S. : « Élie, non. Noël peut-être. Noël réagit de manière assez agressive, je l'ai vu se comporter de manière négative en situation de concurrence. »

Je suis assez interloqué puisqu'il me disait au cours de la séance précédente qu'il voulait passer avec lui un pacte reposant sur la confiance ! J'essaie de l'amener à considérer cette nouvelle situation qui est néanmoins dans la logique de ce qui a précédé en termes de résistance de la famille à lui accorder une place : « Est-ce que tu qualifies la situation de retournement de comportement de la part de ton associé Élie qui voulait éloigner le cousin Noël de vos affaires ? ».

— Alain S. : « Je ne crois... Je me donne jusqu'à la fin de l'année pour juger de son engagement réel dans notre société. S'il

n'y a pas moyen de bosser avec lui, je chercherai ma propre clientèle. »

Je veux l'amener à préciser sur quels critères il va juger son engagement d'ici la fin de l'année : « Tu attendrais quoi de la part de ton associé Élie ? »

— Réponse : « Qu'il mette à exécution son engagement de départ, qu'il apporte les contrats parisiens qu'il devait apporter pour démarrer l'activité. Mais actuellement, le marché est déprimé. Les restaurateurs ne font pas de bonnes affaires, passent de plus en plus par des boîtes comme Métro, ne font pas autant travailler les importateurs de produits traditionnels. Le marché est plat. »

Je n'interviens pas.

— Il poursuit : « Par contre, il ne tient pas ses engagements, il n'appelle pas... c'est une question de pouvoir... je ne sais pas ce qu'il trafique. Je lui ai demandé de rembourser les 10 000 euros que ma mère lui a prêtés pour constituer la société. Il m'a dit qu'il allait le faire mardi. ».

Je lui demande comment il a réagi à cette demande.

— Il répond « Bien, naturellement. Je lui ai demandé directement. Je ne veux plus me poser de questions inutiles par rapport à la famille. J'ai parlé d'argent sans complexe. J'ai compris que même dans la famille, il faut être direct, arrêter de culpabiliser ».

A priori, le travail sur les croyances et les peurs de la dernière séance fait bouger les choses, au moins dans ses propos et ses intentions. La restructuration cognitive semble démarrée... Je le lui fais remarquer pour consolider et l'encourager sur cette voie. Il me remet à ce moment là sa nouvelle carte de visite sur laquelle le mot « gérant » apparaît. Par rapport à notre travail initial sur son identité professionnelle au cours des premières séances où il envisageait d'être salarié de son oncle Roger ou de son cousin Élie, les choses ont aussi bougé. Je pressens qu'il va falloir maintenant donner un contenu à ce titre, à cette fonction et à cette société.

— Il reprend : « Je veux éclaircir la situation avec Élie, lui prouver qu'on est sur un pied d'égalité. »

Je veux qu'il fouille cela et lui demande pourquoi.

— Alain S. : « Il faut que je mette les choses au clair avec Élie... J'ai besoin d'un salaire. Il faut que cette société tourne. Élie, lui, a des affaires, sa propre société. Il n'a pas besoin de revenus. »

Par rapport à cet objectif et à sa carte de visite, je veux essayer de lui montrer que la situation est revenue à la case départ. Je procède en faisant un schéma des sociétés familiales. Au cours des derniers mois, Élie a décidé de se séparer du cousin Noël et de monter une société avec Alain S. afin d'apporter à cette société des contrats parisiens qui devaient tomber en avril. Maintenant que Noël a contre-attaqué (sans doute téléguidé par son père, l'oncle Roger) en manifestant son intention de créer sa propre société au Luxembourg pour travailler en concurrence avec eux sur Paris, Élie se remet à travailler avec lui et ne tient pas ses engagements vis-à-vis d'Alain S. et de la société qu'ils ont créée en commun... Or, mon client est dans la négation de cette reprise de pouvoir et de ce retournement d'alliances. Le schéma le fait réagir...

— Il reprend : « Ça ne bouge pas car je ne bouge pas ! Il avait dit qu'il amènerait des contrats, mais il ne veut pas amener ces contrats et que je me contente de gérer la boîte. Il faut aussi que je ramène des contrats, que je fasse du commercial et je verrai bien s'il bouge. De plus, pour avoir un vrai pouvoir, il faudrait que je sois présent physiquement tous les jours à Strasbourg, que j'aille au bureau pour m'imposer. Or, je vais être essentiellement à Paris pendant encore un mois pour passer mes examens à l'université. Il faut que je m'impose, il est habitué à être le patron, à ne pas faire d'effort. **Le coaching, ça m'a apporté ça... ça m'a donné la "niaque", ça m'a décomplexé... Ça m'a donné l'énergie d'y aller et de développer éventuellement mes affaires tout seul s'ils ne suivent pas... ça joue sur les comportements de manière concrète, donc je suis moins dépendants d'eux** ».

Il dit sans doute cela pour consolider ses nouvelles croyances et me fait en même temps un magnifique cadeau. L'énergie circule... Je n'interviens pas, il n'y a rien à dire ou à rajouter. Je me dis que ce moment vaut de supporter tous les autres où l'on suit le coaché dans ses pérégrinations, dans ses dénis et où on se demande où tout cela va conduire !!! Il accède à l'ambivalence : ses cousins et oncle le freinent dans son développement, mais il a aussi son rôle à jouer, sa part de responsabilité. Il ne veut pas être seulement la victime.

— Il me tire de mes pensées : « J'ai amené l'argent, il ne peut pas me faire de reproche ! »

Je lui demande : « Pourquoi il t'en ferait et pourquoi ce serait toi qui doive toujours prouver quelque chose ? »

— Alain S. : « Je ne veux pas qu'on me reproche une faiblesse, que l'on me dise que je n'ai pas assuré ».

Je n'interviens pas.

— Il reprend : « Il faut que je fasse avancer les choses, pour le moment cette société est une coquille vide. Il faut que j'amène autre chose que de la gestion... des clients. Et puis, cette activité, je la vois comme un tremplin. Si ça marche bien, je vais la pouvoir développer d'autres business. »

Plutôt que de l'amener seulement à creuser la croyance qu'il n'en fait jamais assez, je choisis d'en profiter pour renforcer la fibre entrepreneuriale que je vois pousser sous mes yeux. Je reformule : « Si je comprends bien, tu es dans une phase où tu dois prouver et te prouver que tu peux amener des clients ? »

— Alain S. : « Je n'ai pas de doutes sur ma capacité à trouver des clients. Les contrats actuels, ceux de Paris qu'exploitent Élie et Noël, c'est moi qui les ai ramenés à l'époque où je bossais pour mon oncle Roger. » (*Il est pensif et je ne souhaite pas interrompre le fil de ses pensées.*) Il reprend : « Pour moi, le plus difficile à admettre, et c'est fait, c'est que quand on bosse en famille, on n'est plus dans des relations familiales mais professionnelles. Par exemple, pour mon oncle, je sais que je ne ferai plus de business avec lui. Il n'est pas fiable. Ce n'est pas la peine de vouloir bosser avec lui. »

À ce moment-là, je réalise que les prises de conscience des séances précédentes ont été suffisamment métabolisées pour que je me risque à aller plus loin. Je choisis de lui parler de la double contrainte qui a été mise en évidence lors des supervisions qui ont suivi la séance précédente. Je lui expose donc la difficulté dans le système professionnel et familial à obtenir à la fois une reconnaissance professionnelle et familiale. Il percute immédiatement et se met à prendre des notes. Le moment était bien choisi.

— Il me dit : « C'est le prix à payer. Si je reste dans le système, il faut que je renonce au moins temporairement à la reconnaissance affective de certains membres de ma famille pour m'imposer ».

Je choisis de renforcer en reformulant : « C'est clair que si tu restes, tu dois t'imposer. Sinon, il faut que tu ailles voir ailleurs »... J'ai envie d'essayer de le ramener à l'origine de sa décision de travailler dans le groupe familial : « Puisque c'est compliqué de créer une activité dans le contexte familial, et tu le pressentais sans doute dès le départ, pourquoi n'as-tu pas créé une boîte de ton côté ? Pourquoi vouloir le faire dans le cadre familial ? »

— Alain S. : « Je n'avais pas la confiance en moi que j'ai maintenant, je n'osais pas. Dans la famille, je n'avais rien à perdre ».

Je me permets une rectification : « Ce que tu as à perdre, c'est une forme de reconnaissance familiale, le modèle du gentil garçon ».

— Il repart : « Tu as raison... de toute façon, même si j'essaie d'être parfait, ils ne me trouveront jamais assez parfait. De plus, cela peut leur faire de l'ombre ».

Je profite de cette recontextualisation de la problématique dans le système familial global et du fait qu'il accepte pouvoir leur faire de l'ombre pour ressortir l'arbre de psycho-généalogie élaboré au cours des séances précédentes et lui propose la réflexion suivante : « Ton père était le pivot du système familial. Maintenant qu'il a disparu, qui occupe cette place de pivot ? »

— Il me répond que c'est son oncle Roger et développe : « D'ailleurs, il me le dit clairement... Maintenant que ton père n'est plus là, c'est moi qui ai repris un rôle central, qui suis le premier. Il veut qu'on le considère comme un patriarche, celui qui aide les autres, qui leur donne un coup de main. Il se la raconte. »

Je rajoute : « Mais ce portrait, c'est celui de ton père ? »

— Alain : « Oui, il m'a d'ailleurs dit que je ressemblais à mon père et que son fils Noël lui ressemble à lui. Quand je parle avec ma mère de tout cela... Quand elle s'est mariée avec mon père, l'oncle avait 8 ans. Ma mère jouit d'une certaine autorité dans la famille, elle a du poids. Il ne dirait pas autant de conneries devant elle. Ma mère joue un rôle important. Mon oncle veut qu'on le reconnaisse, mais il ne reconnaît jamais ce que les autres ont fait pour lui. C'est mon père qui l'a installé en France, c'est ma mère qui lui a prêté de l'argent pour acheter sa maison... »

J'interviens : « Si on regarde la structure familiale, ton oncle a repris le flambeau de ton père. Si toi tu reviens dans le système, en quoi cela peut-il le menacer ? »

— Il ne répond pas directement et me dit : « D'ailleurs, au départ, quand mon oncle m'a demandé de venir travailler avec lui, c'était pour que je forme sa fille à la comptabilité. Mais ça n'a pas marché car elle n'était pas capable. Il l'a mal interprété et a pensé que je ne voulais pas réellement la former pour garder le pouvoir... »

Je saisis l'occasion pour suggérer : « Il a peur, maintenant qu'il a le leadership, que tu reprennes en quelque sorte la place que ton père a laissé ? ». Je vais peut-être un peu loin...

— Il reprend : « Oui, il y a de ça... C'est dur à avaler... Il a peut-être du mal à accepter. Peut-être qu'il rejoue à travers moi le conflit, le jeu de pouvoir qu'il y avait entre lui et mon père... Les deux frères étaient en concurrence. De plus, mon père était plus âgé de vingt ans. C'était un peu son père symbolique. D'ailleurs, il avait fait un choix opposé à mon père et s'était enfermé dans le communisme sectaire... »

Je choisis de l'interrompre pour lui demander un éclaircissement à ce sujet car il me parle du communisme de son oncle au moins un fois par séance, sans que cela ait forcément un rapport apparent avec le sujet dont on est en train de parler : « Tu me parles souvent de cette histoire de communisme... »

— Il embraye tout de suite : « Mon oncle me fascinait quand j'étais gamin, me parlait de Marx... Cela a influencé mon choix pour des études de sciences économiques. J'avais envie de comprendre Marx pour lui en mettre plein la vue... D'ailleurs, il me revient une anecdote. Quand j'avais 20 ans, et qu'il en avait 35, un autre oncle, le frère de ma mère, avait dit au cours d'une réunion de famille : « Alain fait des études, il apprend l'économie... » Et mon oncle Roger a répondu : « on n'a pas besoin d'économiste, je suis là. »

J'interviens : « Cela confirme nos hypothèses... »

— Alain rebondit tout de suite : « D'ailleurs, mon oncle s'est débrouillé pour que ses enfants ne fassent pas d'études... »

Je le laisse parler de son oncle et ai l'intention, quand j'aurai le sentiment qu'il est allé au bout de sa pensée à ce sujet, de l'orienter sur le rôle de sa mère dont il m'a parlé plus tôt et que mes collègues m'ont suggéré d'aborder lors de la supervision collective. Mais à ce moment-là intervient quelque chose d'assez inattendu...

— Il change complètement de sujet : « Il faut que je te parle de quelque chose qui me travaille beaucoup et dont je ne t'ai pas parlé depuis le début de la séance... » Il me parle du décès accidentel la semaine précédente d'un des ses amis d'enfance qu'il voyait assez régulièrement et dont il était très proche.

Je sens qu'il a besoin de parler de cela. Il donne des détails sur les circonstances de l'accident, sur les rites funéraires dans sa communauté auxquels il a personnellement participé avec d'autres

hommes... Je le laisse expliquer tout cela car je sens qu'il a des émotions à décharger... Il avait entre autres parlé la veille au téléphone à cet ami et revient là-dessus plusieurs fois... Puis il fait le lien avec son histoire familiale, les deuils de son père, de son grand-père dont il me parle...

— Puis il se rebranche sur son histoire et ses préoccupations actuelles : « Cela recadre, remet les choses à leur place, permet d'avancer, de faire des deuils, de ne pas s'encombrer avec des détails... les histoires de l'oncle Roger, mon complexe par rapport aux études... que l'on m'a inculqué dans ma famille. De ce point de vue, l'analyse m'a permis de voir que j'ai pu échouer à aller plus loin dans mes études par loyauté, pour ne pas faire mieux que les membres de ma famille... »

Du temps a passé pendant que je l'ai laissé parler de ce décès et je profite de ces paroles pour essayer de clore la séance : « On a bien avancé aujourd'hui... »

— Mais il repart, cette fois-ci sur un ton très affirmé : « Mon projet pour l'avenir est de développer plusieurs business. Il y a l'entreprise d'import de produits alimentaires créée avec Élie, mais je ne sais pas ce que cela va donner. Je pense aussi à créer une société d'import/export d'autres types de produits avec le Liban ainsi qu'une société de e-business... »

Je choisis cette fois-ci de réellement terminer la séance : « Il y a une forte évolution de ta part. On est partis d'une réflexion sur ton identité professionnelle et sur la place que tu pourrais occuper dans le groupe familial. Tu as créé une société avec ton cousin et tu es en train de réaliser qu'être chef d'entreprise, c'est aussi ramener des clients et développer son business... On en parlera la fois prochaine... » Je lui propose de fixer un rendez-vous dans environ un mois, comme les fois précédentes. Cela n'est pas possible car il va être occupé plusieurs semaines pour passer ses examens à l'université. Il me fait part de son souhait que l'on ne reste pas un mois sans se voir car les choses bougent beaucoup pour lui en ce moment et me demande que l'on se voit dans une dizaine de jours, avant ses examens. J'accepte, mais pour bien recadrer les choses à ce sujet, je lui indique qu'il reste 3 séances... Mon souci est de gérer la sortie de la mission et de lui permettre de se faire à l'idée que l'échéance approche. Je lui propose donc de mettre une séance un mois plus tard et puis d'espacer les deux dernières d'un mois chacune. Je lui explique que c'est important de se situer dans cette perspective et de travailler également sur sa prise d'autonomie au cours des trois séances qui restent.

## SÉANCE N° 8 (DIX JOURS PLUS TARD)

À la fin de la séance précédente, Alain S. s'était fixé pour objectif de négocier son salaire avec son cousin associé, Élie, qui devait par ailleurs rembourser de l'argent qu'il avait emprunté à sa mère.

Je commence donc la séance en lui demandant s'il a avancé sur ces deux points.

— Alain S. : « Non, je ne suis pas retourné à Strasbourg depuis. Je reste à Paris pour réviser mes examens qui commencent dans une semaine. Ma mère m'a dit de laisser tomber pour le moment, de patienter... De toute façon, il s'est engagé. Je le lui rappellerai le moment venu. » Puis, il essaie de rationaliser et de trouver de bonnes raisons au non-engagement de son cousin : « De toute façon, le marché est plat, les restaurateurs réduisent leurs coûts, commandent moins de produits de qualité... »

Ce sont les mêmes arguments qu'au cours de la séance précédente. Il me parle ensuite assez longuement du secteur, de la structure qu'il a créée, des entreprises en présence. J'ai l'impression qu'il fuit le sujet essentiel de sa place dans la constellation familiale, mais je choisis de l'écouter dans un premier temps afin de ne pas le braquer. Au bout d'un moment, je choisis de le ramener sur le sujet sur lequel on travaille : « Élie ne vous a pas contacté, ni toi, ni ta mère. Cela a à voir avec l'objet du coaching. »

— Il sourit, un peu gêné... Il a compris qu'il va falloir aller dans le vif du sujet : « Je ne suis pas dans un bon rapport de force par rapport à mon cousin. La structure que l'on a créée représente une opportunité, une potentialité non prioritaire pour lui. »

Je lui demande : « Tu comptes t'y prendre comment face à cela ? ».

— Alain S. : « Je me rends compte qu'il ne faut pas mélanger famille et business. Il me laisse faire, il attend que je fasse 90% du travail... S'il fait ce qu'il avait dit, s'il ramène ses contrats parisiens, ça ira. On fera le bilan en fin d'année. »

Je prends acte du fait qu'il se fixe une échéance pour juger de la réelle opportunité de travailler durablement avec son cousin, mais veux aussi le ramener à l'« ici et maintenant ». « Ton cousin devait contacter ta mère mardi dernier pour la rembourser. Quand tu as appris qu'il ne l'avait pas fait, ça t'a fait quoi ? » Il ne répond pas directement, esquivé la question, mais va me fournir un matériel révélateur des modes de communication familiaux : « Je le laisse comme ça pour l'instant... Je veux qu'il ait honte de son comportement. Je lui demanderai la fois prochaine ce qu'il se passerait si je me



comportais comme ça avec lui. » Je décide de ne pas laisser passer l'occasion et de le faire réfléchir aux schémas relationnels et communicationnels desquels il est partie prenante : « J'ai deux questions à te soumettre : tout d'abord, est-ce que tu penses qu'il aura honte ? Ensuite, qu'est-ce qui est en jeu en termes de communication ? »

— Alain S. : « Oui, il va être mal à l'aise... »

Je choisis d'intervenir, peut-être de manière trop directive ? : « Est-ce que ce sera efficace et l'empêchera de recommencer ? » Silence... Je rajoute : « En fait, tu choisis de le culpabiliser au lieu de lui adresser clairement ta demande, c'est ton choix de communication. Qu'en penses-tu ? ». Il semble à ce moment-là très mal à l'aise, je me demande si je ne suis pas trop directif, voire intrusif...

— Il répond : « Mon oncle, il fait comme ça, il culpabilise... »

Je réembraye tout de suite pour l'amener à fouiller ce type de schéma relationnel : « Qu'est-ce que cela provoquait chez toi quand il se comportait comme ça ? »

— Alain S. : « Ça m'énervait, c'était une façon de prendre le pouvoir ». Puis, il embraye directement sur un sujet brûlant et très révélateur du contexte familial et du jeu de son oncle dans le système : « D'ailleurs, mon oncle m'a appelé, il y a quatre jours, pour me parler du fait qu'il avait foutu mon beau-frère, le mari de ma sœur qui travaillait pour lui, à la porte. C'est un homme de pouvoir odieux. Mon beau-frère était responsable de zone. »

Il aura suffi de le rebrancher sur les sentiments qui le lient à son oncle pour que ça sorte... Je comprends mieux la fuite dans des considérations conjoncturelles et sectorielles du début de la séance... Je suis assez surpris, et même sonné, de la surenchère de « violences » que son oncle exerce sur le fils et beau-fils de son propre frère décédé. J'ai envie de mieux comprendre la situation afin de me distancier par rapport à cette première réaction et lui demande : « Tu en as parlé avec ton beau-frère ? ». A priori, il reste branché sur son oncle, et répond à ma question indirectement en me disant probablement ce que lui a dit son beau-frère, mais en restant centré sur l'oncle.

— Alain S. : « Mon oncle est très colérique, Il ne voulait pas le foutre à la porte, mais a tout fait pour qu'il se barre, pour qu'il démissionne... car mon beau-frère et certains de ses collègues voulaient créer leur propre boîte d'import. Mon oncle a piqué une colère noire et les a menacés. »

J'essaie de l'amener à élaborer sur le comportement de son oncle qui est en fait le même avec son beau-frère qu'avec lui, au risque d'être

trop directif : « Ça s'appelle comment, ce genre de pratiques qui visent à éliminer tout concurrent potentiel ? »

— Aucune hésitation de sa part : « Des pratiques mafieuses... Il est parano. Il a prétexté, après avoir appris que mon beau-frère envisageait de créer sa boîte, qu'il n'était pas assez flexible. Pour cela, il lui a proposé de le muter à Marseille alors que sa femme, ma sœur, venait d'accoucher à Strasbourg. Mon beau-frère a été obligé de démissionner. Il n'a même pas droit aux Assedic alors qu'il vient d'avoir un enfant à charge. »

Là, je sors de ma réserve. Je me dis d'ailleurs à nouveau que je vais peut-être un peu loin : « Est-ce que tu réalises la violence de ce comportement, alors que toi tu hésites à lui faire concurrence pour des raisons d'éthique ? Que penses tu de cette asymétrie ? »

— Réponse d'Alain S. : « Quand je l'ai eu au téléphone, il voulait rattraper le coup auprès de moi, s'excuser. »

Je lui demande ce qu'il a répondu.

— Alain S. : « Pas grand-chose pour l'instant. Je ne veux pas foutre la merde. Je lui ai dit que chacun défend ses intérêts. »

Face à cette difficulté de mon client à exprimer son ressenti à cause de sa croyance que nous avons mise en évidence au cours des séances précédentes (« Si je défend mes intérêts, je vais perturber l'équilibre familial »), je lui propose qu'on travaille sur son système de communication. Avec son accord, je lui parle de l'approche systémique de Palo Alto et lui indique qu'un système de communication malsain peut conduire à des relations pathogènes. Il percute immédiatement et me dit qu'il a besoin de travailler sa communication. Je lui indique que cela rentre dans le cadre du coaching et peut constituer un axe de travail. Je lui propose un exercice qui consiste à passer en revue toutes les situations de communication dont il m'a parlé depuis le début de la séance (avec Élie, avec son oncle Roger). Je lui propose chaque fois d'envisager ce qui se serait passé s'il avait exprimé les non-dits et comment il aurait pu le faire. Quand ça coince, je lui propose moi-même des alternatives : « Qu'est-ce qui se serait passé si tu avais dit à ton oncle, avec tes mots à toi, en acceptant le risque d'être désagréable, que tu ne peux pas approuver la manière dont il s'est comporté avec ton beau-frère, indépendamment de l'origine de leur conflit, à laquelle tu peux choisir de ne pas te mêler ? » Je lui propose ensuite pour chacune de ces situations de peser les avantages et les inconvénients d'une verbalisation de son ressenti par rapport à sa stratégie de non-dit et d'essai de culpabilisation de son interlocuteur. Il entrevoit qu'il y a un autre type de communication possible que celui dans lequel il a l'habitude de fonctionner... Mais il y a du

boulot. Je lui propose d'essayer d'aller dans ce sens. Puis nous reparlons de son beau-frère, récemment viré par son oncle. Je lui fait remarquer qu'ils se retrouvent dans la même situation et lui demande s'il pense pertinent de l'associer à l'exploitation de sa nouvelle structure.

— Il me dit « J'y ai pensé car il a des compétences techniques.

Je lui ai dit que je pouvais l'aider, le faire travailler. »

Je ne laisse pas passer une aussi bonne occasion de faire des travaux pratiques sur son style de communication et lui demande : « Est-ce que c'est la même chose de lui dire que tu vas l'aider que de lui dire que tu as envie de discuter avec lui de l'opportunité de travailler ensemble sur ta nouvelle entreprise ? » Il percute immédiatement et s'ensuit un long échange sur les deux systèmes de communication : le premier, « hérité » de l'oncle Roger, qui crée des relations de dettes, de dépendance, de type persécuteur/victime/sauveur... Et le second plus sain et direct où on exprime ses désirs et ses ressentis sans en faire un piège pour autrui. Cela lui ouvre des perspectives.

— Il me dit : « Je suis en train de prendre une claque dans la gueule, de me rendre compte que moi aussi je peux alimenter ce système de communication malsaine. C'est aussi lié au respect inconditionnel des aînés dans notre communauté. »

Je lui fait remarquer qu'on est dans le domaine des croyances de nature culturelle et lui demande : « Ton cousin Élie contrevient donc à cette règle en ne remboursant pas ta mère qui est son aînée ? »

— Il répond :

« Tout à fait, pas dans le discours, mais dans l'attitude. »

— Face à une réponse aussi claire, je lui indique qu'il faut que l'on continue à travailler sur les croyances et sur sa communication. Il me demande des références bibliographiques sur l'école de Palo Alto... J'ai envie de l'amener sur un autre terrain avant la fin de la séance et lui propose de procéder à une analyse systémique de la dynamique récente du système d'acteurs et de sociétés familiales.

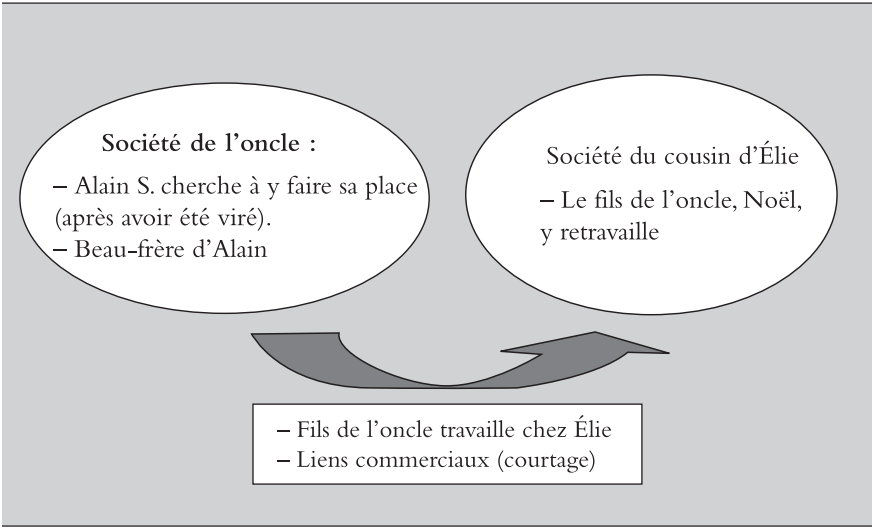


Figure 10 – Analyse systémique, la situation initiale

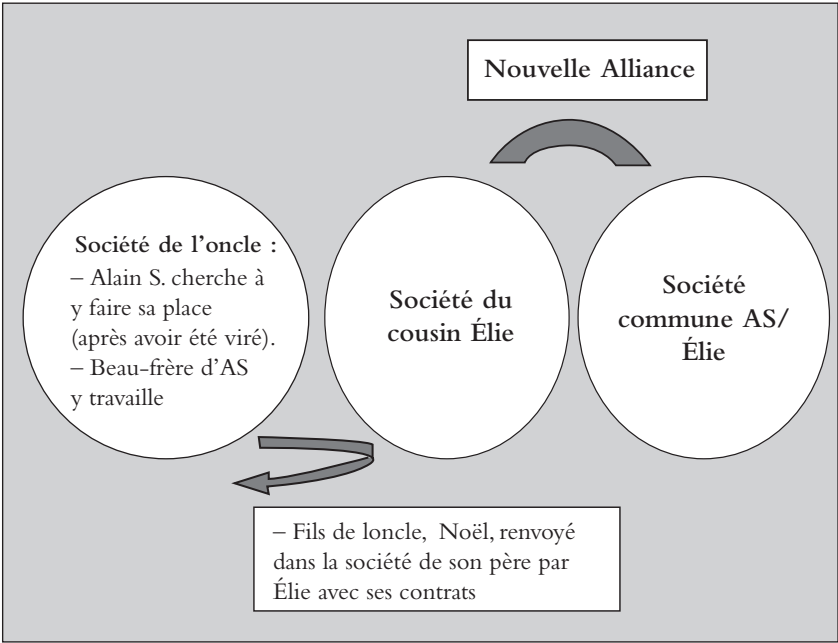
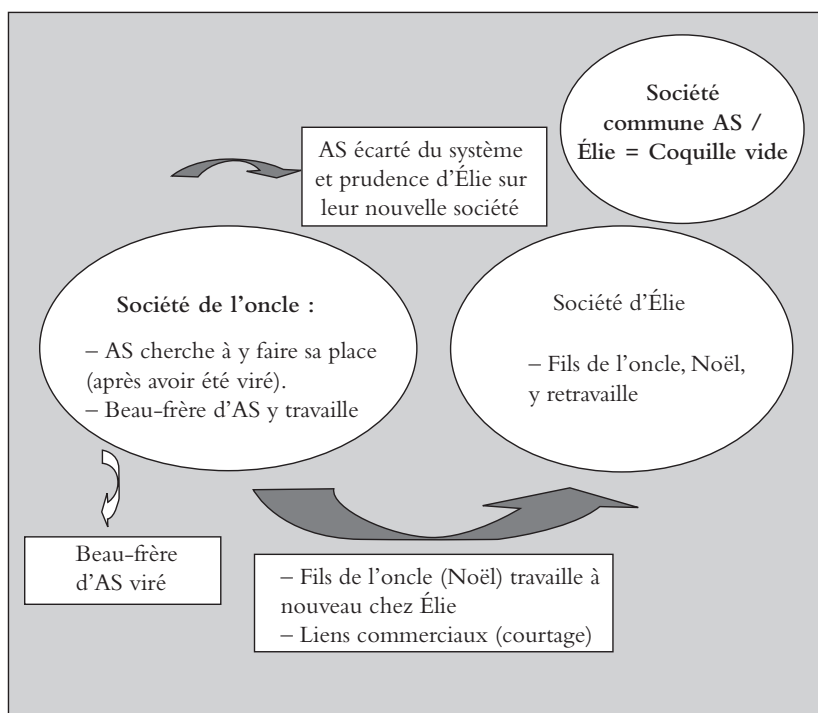


Figure 11- Analyse systémique, la situation intermédiaire (après alliance avec le cousin Élie)

Cette alliance avait été conclue à l'issue de la première partie du coaching au cours de laquelle avait émergé chez lui la volonté de créer sa propre structure, mais depuis quelques semaines, Élie s'éloigne peu à peu, tarde à mettre en œuvre ses engagements et l'oncle se manifeste par l'intermédiaire de son fils.



**Figure 12 – Analyse systémique, la situation finale**

Je lui demande si ça ne ressemble pas à un retour à la case départ avec marginalisation de son beau-frère et de lui-même. Il blêmit devant l'évidence. Nous avons une discussion sur l'inertie des systèmes humains et le principe d'homéostasie, sur les jeux de pouvoir et sur l'importance de sa communication personnelle dans une approche systémique. Je lui propose ensuite de réfléchir aux parties du système sur lesquelles il peut agir pour préparer l'avenir.

— Il me répond : « Je peux agir sur la société développée en commun avec Élie pour la faire vivre ».

Nous tombons d'accord sur le fait que c'est la seule partie du système sur laquelle il puisse agir directement pour l'instant, puisque

les autres sont liées de manière très sensible à son oncle Roger et à son influence.

— Il me dit « Je vais essayer d'introduire des règles dans le système car il n'y en avait pas jusqu'à présent. Je vais dire à Élie que je ne souhaite plus avoir à faire à mon oncle au niveau professionnel et que je souhaite travailler avec lui au développement de cette nouvelle société. »

Je lui propose donc de mettre au point un plan d'action pour le mois à venir que nous convenons d'appeler « donner vie à Food Import », du nom de la nouvelle société. J'essaie à travers cette planification d'actions pour l'avenir de préparer également la fin du coaching qui doit intervenir dans quelques séances : être présent physiquement à Strasbourg pour organiser la société et asseoir son propre pouvoir (il était plutôt à Paris ces derniers temps) ; prendre des contacts commerciaux ; être apporteur d'affaires ; confronter Élie sur les questions du remboursement de sa mère et de l'apport des contrats qu'il avait promis à la nouvelle société ; travailler avec son beau-frère, Raymond, pour voir la place qu'il pourrait occuper dans la structure et la manière d'exploiter le réseau de contacts qu'il a dans la profession.

— Il me dit qu'à terme, il pense même à une alliance avec un autre cousin du côté de sa mère qui a une boîte de transport et qui pourrait rejoindre l'équipe. Je lui conseille de ne pas multiplier les acteurs et les interactions dans un premier temps.

Je suis satisfait de le voir partir avec ce plan d'action. Mais en même temps, je ne suis pas sûr du tout qu'il puisse boucler tout cela en un mois ou deux. J'y vois deux obstacles majeurs : la réaction de son oncle qui ne manquera pas de se manifester plus ou moins violemment et la nécessité de travailler sur son leadership et sa capacité à confronter les membres de sa famille dans le domaine des affaires – objet d'une autre mission ??? Ce coaching lui a permis pour le moment de regarder la situation familiale en face, et notamment la personnalité de son oncle Roger, et d'oser créer sa société, acte perçu comme une transgression des règles tacites instaurées par l'oncle. Il reste à faire vivre cette société et à stabiliser le système... ou à faire le deuil de cela pour partir vers d'autres horizons...

## *SUPERVISION SUITE À LA SÉANCE N° 8*

### **Pierre (supervision par mail) :**

➤ Très intéressant, l'application systémique.

- Et aussi la fonction de la honte.
- Je ne te trouve pas intrusif, mais tout simplement confrontant, comme on peut l'être en fin de mission, lorsqu'on connaît le client et que l'on monte un peu la barre.
- On voit bien la prise de conscience en profondeur qui émerge chez ton client.

**Elizabeth :**

- Par rapport à ma crainte sur l'induction et l'intrusion : non, car je le confronte alors sur des choses qui ont émergé de lui.
- Par rapport au fait que j'ai ressenti violemment ce que l'oncle a fait à son beau-frère (gestion du contre-transfert) : pour Elizabeth, il est inévitable de récupérer des émotions du coaché et de les lui renvoyer en miroir... Confirmé dans l'après-midi en atelier par Olivier Devillard.

### SÉANCE N° 9 (UN MOIS PLUS TARD)

Au cours de la séance précédente, Alain S. avait conclu qu'il devait être physiquement présent à Strasbourg, lieu d'implantation de sa société et de résidence de sa famille, pour prendre sa place dans le système familial et d'affaires.

Je lui demande donc où il en est par rapport à cela.

— Il m'indique qu'il s'est bien installé à Strasbourg et poursuit : « J'ai discuté avec mon cousin Noël de la possibilité de se faire une concurrence loyale sur Paris, ainsi qu'on l'avait envisagé au cours des séances précédentes. Finalement cette idée a été bien reçue car il y a de forts risques d'entrants potentiels prêts à casser les prix. La présence de nos deux sociétés peut donc être positive pour les contrer en mettant en place des barrières à l'entrée. Par contre, quand j'en ai parlé à mon cousin associé, Élie, il a été beaucoup plus réservé car il avait peur de faire indirectement concurrence à mon oncle par l'intermédiaire de son fils Noël. Il est dans la hantise, l'appréhension des réactions de mon oncle Roger. »

A priori, on revient toujours sur l'oncle qui constitue le pivot problématique du système, au moins dans les représentations de mon client et apparemment de son cousin Élie.

— Il poursuit : « Mon oncle est toujours parano. Il a refusé de me donner des photos de produits pour illustrer ma brochure commerciale. Pourtant, culturellement je ne lui ai jamais manqué de respect. »

Je saisis occasion pour l'amener à parler de cette dimension culturelle : « Culturellement, tu es plus métissé que ton oncle entre les cultures libanaise et française ? »

— Il répond sans hésiter : « Oui, car mon oncle est arrivé en France à l'âge de 22 ans et moi de 6 ans. Élie est arrivé aussi à l'âge de 20 ans. Il est encore plus ancré dans la culture libanaise que mon oncle. Moi je comprends l'humour français, lui non. »

Je lui demande : « La concurrence entre membres d'une famille est-elle plus taboue au Liban qu'en France ? » afin de tester la dimension culturelle de ses difficultés.

— Il me répond : « Non, c'est dans ma tête, c'est tout à fait personnel. Par contre au Liban, dans ma communauté, la culture est moins capitaliste. C'est une culture moyenne orientale traditionnelle qui met en avant le respect, l'honneur, l'importance du cocon familial ». Puis, il passe à un autre sujet qui doit le préoccuper davantage : « Élie est très opportuniste, c'est un fonceur et il se plante beaucoup. Mon oncle Roger profite de son ascendant sur lui. Il essaie de l'embarquer dans une histoire de contrat en Belgique, et même de création de société dans ce pays. »

Par rapport à l'analyse du système familial que nous avons faite au cours de la séance précédente, nous voyons réapparaître le besoin de contrôle de l'oncle qui supporte mal, a priori, la création d'une société par ses deux neveux, Alain et Élie. Je lui demande donc de me parler de cette histoire de Belgique.

— Il m'indique que c'est un pays où il y a un marché important pour leur activité et que son oncle a proposé un voyage sur place à Élie pour évaluer la situation de ce marché. Il poursuit : « J'ai demandé à Élie à l'accompagner en Belgique, il avait peur de la réaction de l'oncle Roger. J'en ai donc parlé à mon oncle qui est d'accord pour que j'y aille. »

Je note une plus grande proactivité de mon client par rapport aux affaires et aux jeux de pouvoir en cours dans le système familial.

— Il rajoute : « On a perdu l'appel d'offres d'un gros distributeur en France, mais j'ai appris qu'il y avait également un appel d'offres du même distributeur en Allemagne. J'ai pris contact avec eux et on a donc candidaté avec Élie. On doit d'ailleurs s'y rendre



ensemble. Par rapport au plan qu'on a mis en place au cours de la séance précédente, j'essaie de rester en contact d'affaires avec Élie, de négocier avec lui. »

Au sujet de ses relations avec Élie, je lui demande ce qu'il en est de la somme que ce dernier devait rembourser à sa mère.

— Il me répond « Il a remboursé les 10 K€. J'essaie de faire respecter les principes de communication saine, de relations saines acquis au cours des séances de coaching. »

Je lui demande donc : « Tu l'as confronté directement sur la question des 10 K€ ? Comment a-t-il réagi ? »

— Alain S. : « Sereinement. Mais je me rends compte qu'il faut que je sois ferme, que je lui donne des délais, que je le confronte. Si je suis trop flou sur les choses qui me gênent, et notamment l'argent, j'induis des réactions chez l'autre. Par contre, si je change mon comportement, j'observe des changements chez l'autre. »

Je constate avec satisfaction que le travail que nous avons fait sur l'analyse systémique au cours de la séance précédente commence à porter ses fruits et à donner lieu à élaboration chez Alain. J'en profite pour lui demander : « Avec Noël, la communication directe fonctionne aussi ? »

— Alain S. : « Oui, mais c'est plus facile car il est plus jeune que moi, il a 27 ans. Dans notre culture, il y a le respect de l'aîné et cela joue entre nous. Chez nous, on n'appelle pas les aînés par leur prénom. J'appelle mon oncle “mon oncle” et mes petits cousins m'appellent “grand frère”. Quand Noël m'appelle par mon prénom, ça me choque, c'est un manque de respect. Il faut qu'il m'appelle “grand frère”. Je le lui ai dit, il l'a compris. J'ai été éduqué dans la culture de ma communauté libanaise, Noël plus à la française. »

J'en profite, pour l'amener à élaborer, en miroir, sur la relation avec son oncle : « Est-ce que tu penses que tu as pu choquer culturellement ton oncle Roger par ton comportement à son égard, notamment dans le domaine du travail ? »

— Alain S. : « Oui, peut-être... Je l'ai d'ailleurs confronté, dans une réunion de famille, sur nos griefs dont on n'avait jamais parlé. Cela l'a amené à changer complètement de ton et de discours à mon égard. Le fait que je lui parle d'égal à égal, d'adulte à adulte y a contribué. »

Je lui demande, afin de le renforcer et de l'ancrer dans son nouveau style de communication qui émerge : « Donc, l'approche systémique

de la communication, ça fonctionne ? » Il me répond que oui, et s'ensuit un long échange sur la pertinence de cette approche et l'impact du coaching sur sa communication. Ces moments de communication sur les changements de comportements opérés par le coaching me paraissent nécessaires à leur pérennisation. J'en profite pour aller plus loin dans le transfert de modèles de communication et lui parle de l'analyse transactionnelle. Une fois explicité le modèle P.A.E., il se rend compte que son oncle le maintenait dans une relation « parent normatif/enfant soumis » et que par contre, quand il remonte sur sa position d'adulte, cela amène son oncle à se centrer également sur son état du moi adulte. Il a l'air de découvrir avec satisfaction une autre dimension du coaching, moins stratégique que celle que nous avons mise en œuvre au cours de la première partie de la mission et plus axée sur les outils et la communication. Après cette discussion autour des outils du coaching, je lui propose que l'on examine un à un les points du plan d'action élaboré au cours de la séance précédente pour voir où il en est en termes d'atteinte de ses objectifs. Nous commençons par sa capacité à confronter Élie.

— Il me dit : « Ça va mieux, mais pas encore comme je le souhaite... Je dois encore travailler car je suis dans sa tête un poids léger et lui un poids lourd. »

Je choisis à ce moment-là de lui faire éprouver ses limites et lui réponds : « Ça t'étonne ? ».

— Il percute et dit : « Non, il faut que je grandisse. Élie en créant sa société il y a quelques années est devenu un acteur respectable par rapport à mon oncle. »

Je lui fais remarquer qu'il est en train de faire pareil et lui demande où il en est plus précisément par rapport à sa communication avec Élie.

— Alain S. : « Je l'ai confronté sur l'argent, concernant mon salaire. Le problème est que notre société n'a pas encore de contrat commercial. Je lui ai dit : "J'ai pas de revenu en ce moment. J'ai avancé des frais professionnel. C'est une boîte dans laquelle tu es associé, je travaille aussi pour toi. Il faut financer mon salaire et les frais de la boîte". Puis, je lui ai proposé que son autre société finance ces frais en attendant notre premier contrat. Mais Élie préférerait que l'on finance sur la trésorerie de notre société commune. »

J'interviens pour lui faire remarquer que d'un point de vue relationnel, si c'est sa solution qui s'applique, il va ainsi reconduire le

système familial de dettes réciproques entre structures et donc entre les individus qui les détiennent. En outre, d'un point de vue gestionnaire, l'argument d'Élie tient puisque en général, quand on crée une société, le capital rassemblé au départ sert à financer les immobilisations et un fonds de roulement qui permet de fonctionner les premiers mois ; de plus dans le cas présent, il y a très peu d'immobilisations. Je suis surpris qu'il n'y pense pas lui-même, alors qu'il suit des études de gestion financière d'un très bon niveau !!!

— Il réfléchit et adhère au principe de séparation des comptes de résultat et des flux de trésorerie. Dans la foulée, il me parle d'un cousin du côté de sa mère, Éric, qui a une boîte de transport qui stagne et dont il m'avait déjà parlé lors de la séance précédente : « J'ai envie de l'aider, mais je suis réticent à le faire rentrer dans ma sphère de compétence car je crains que cela ne crée des conflits, du flou dans les relations hiérarchiques. »

Je suis assez interloqué qu'il lui propose cela à un moment où la situation de sa société ne lui permet pas vraiment de se verser un salaire et lui demande : « Est-ce que tu as les moyens matériels de l'aider actuellement ? »

— Il me répond : « Non, je n'en ai pas les moyens, puis j'ai peur des problèmes relationnels... Quand mes cousins étaient petits, je leurs donnais des cours particuliers. Maintenant, il est bon en informatique, il fait le prof et me donne des leçons. »

J'interviens : « Un peu comme entre ton oncle et toi ? »

— La réponse est immédiate : « Oui, j'y ai déjà pensé. »

Au fur et à mesure que l'on discute, j'émet sans lui en parler (éviter les interprétations sauvages pour l'instant) l'hypothèse que son ressort fondamental, bien plus puissant et ancré que le désir de faire du business, est d'accéder par ce moyen au statut de patriarche (qu'il avait évoqué au sujet de son oncle en séance 7), celui qu'occupait son père et que son oncle lui a ravi... Statut éminemment culturel dans sa communauté et qui transparaît en permanence dans son discours : celui que l'on traite en égal ou en aîné, selon l'âge que l'on a ; celui que l'on respecte, qui est indispensable, qui a le pouvoir, qui contrôle le système... Il faudra que je le fasse travailler là-dessus au cours de la prochaine et dernière séance ; cela peut permettre de conclure la mission sur un enjeu fondamental. Je lui demande : « Tu comptes faire quoi alors avec ce cousin ? »

— Alain S. : « Je compte lui confier un rôle sur le terrain, de logisticien, puis plus tard d'attaché commercial si on arrive à grandir suffisamment. »

Je choisis d'intervenir pour l'amener à élaborer au sujet de l'hypothèse que j'ai à l'esprit : « Tu te rends compte que tu es ambivalent ? Tu veux à la fois rompre avec le modèle de fonctionnement de l'entreprise familiale instaurée par ton oncle et tu parles d'embaucher ton cousin... »

— Alain S. : « J'en ai parlé avec ma mère. Je me rends compte que je voulais l'embaucher parce que c'est plus rassurant pour moi. J'ai plus confiance qu'avec un étranger. »

Cette réponse confirme mon hypothèse puisque c'est exactement le genre de pratique qu'il reprochait à son oncle et à son cousin Élie en les qualifiant de non professionnelles. Je choisis pour l'instant de le faire parler de sa mère puisque son avis sur le fonctionnement des affaires familiales est très peu évoqué par Alain S. : « Elle en pense quoi ta mère ? »

— Il répond : « Elle garde de la distance par rapport à cette idée et me conseille de ne pas travailler avec mes cousins, ni du côté de mon père, ni du sien ».

Je rebondis sur le conseil de sa mère : « Tu as un travail à faire sur le fait que tu reconduis le système familial, y compris cette idée que l'on peut davantage faire confiance à quelqu'un de la famille... »

— Alain S. : « Oui, il y a du travail à faire là-dessus. Mais si je bosse avec mon cousin Éric, ce sera difficile d'avoir une relation professionnelle dans la même structure... Il faudrait qu'il crée sa société et qu'elle bosse pour moi. »

À nouveau, il veut mettre en place un système exactement conforme à celui mis en place par son oncle et qu'il dénonce. Je lui dis : « Tu es en train de dire qu'il n'est pas possible d'avoir des liens hiérarchiques avec une personne de la famille ? »

— Alain S. : « Oui, finalement je me retrouve face à une question “d'entre-deux” : comment continuer à gérer cette boîte sans renier les valeurs familiales d'entraide, de solidarité, mais en introduisant un mode de gestion plus rationnel et qui ne pollue pas les relations familiales ? »

Je choisis d'arrêter la séance sur cette question qui me paraît être révélatrice de sa problématique et suffisamment porteuse pour qu'il continue à élaborer jusqu'à la séance suivante, dernière séance de la mission de coaching. Je lui réponds donc : « On n'aura pas la réponse ce soir, mais on a soulevé un questionnement fondamental. Tu peux y réfléchir pour la séance suivante. En outre, par rapport au plan d'action que l'on avait mis en place la fois précédente, sur quels objectifs comptes-tu travailler et continuer à progresser ? ».

— Alain S. : « Dans ma communication avec Élie, j'ai des progrès à faire pour traiter avec lui d'égal à égal. Dans le domaine du business et du commercial, j'ai fait un travail de fond, j'ai initié des contacts, travaillé sur la plaquette, mais il me faut poursuivre, aller de l'avant ».

Nous décidons donc d'arrêter la séance sur ces objectifs.

### *ÉCHANGE DE MAILS DEUX MOIS APRÈS LA SÉANCE N° 9*

Lors de notre séance précédente, au début de l'été, nous avions convenu de faire la dernière séance de coaching à l'automne afin qu'Alain S. ait pu faire suffisamment avancer sa situation professionnelle avant cette séance de clôture de la mission. Il m'a adressé un mail une dizaine de jours avant cette dernière séance m'informant qu'il avait réfléchi pendant l'été et qu'il décidait de remettre en cause l'association avec son cousin Élie pour créer une activité en conformité avec ses compétences en gestion... Tout ceci ouvrait de nouvelles perspectives ...

— (Extraits du mail d'Alain S.) En ce qui concerne mon travail, j'ai changé l'axe de tir pour mon développement... j'ai changé ma position dans mon association avec Élie. Son manque de motivation et d'intérêt m'a poussé à établir une nouvelle stratégie [...] Je me sens plus libre et certainement plus à l'aise. La partie d'échec continue ! Il s'agit-là du premier changement majeur. Mais je ne me suis pas arrêté en si bon chemin [...].

Deuxième changement : je change d'activité principale pour faire du conseil en gestion pour les PME/PMI [...]. Pour ce faire, j'ai mis en valeur mon ancien réseau professionnel. Plus précisément, j'ai proposé un partenariat de travail à un consultant en gestion avec qui j'avais travaillé auparavant. Par ailleurs, nous allons travailler avec un cabinet d'expertise comptable [...]. Ce qui me motive dans cette activité est la possibilité de mettre à profit ma formation. Cela me donne aussi envie de pousser jusqu'au bout les études de gestion tout en gagnant ma vie !

Je suis assez agréablement surpris de constater qu'il n'a pas abandonné son objectif de créer sa propre affaire et qu'il prend de l'autonomie par rapport à sa famille puisqu'il se recentre sur son domaine de compétence au lieu de se mettre en dépendance par

rapport à celui de son oncle et de son cousin. De plus, il décide de reprendre ses études de gestion alors qu'il les avait abandonnées pour se faire une place qu'on lui refusait dans la constellation familiale. Je décide donc d'organiser la dernière séance autour d'un débriefing de ce qui s'est passé pendant l'ensemble de la mission et de son point d'aboutissement, afin de le conforter dans cette décision qui semble aller vers son autonomie, objectif ultime d'une mission de coaching.

### SÉANCE N°10 (3 MOIS PLUS TARD)

Je lui demande en début de séance ce qui a pu motiver un changement aussi radical.

— Alain S. : pendant les vacances d'été, j'ai réfléchi au comportement de mon associé qui est complètement désinvesti de nos affaires. On devait travailler avec la Slovénie et c'est tombé à l'eau.

« C'est-à-dire ? »

— Alain S. : « Le contrat n'a pas marché mais il ne m'en informait pas, il laissait pourrir, me prenait un peu pour un con. Il devait m'appeler et ne le faisait pas. Je lui ai dit que ça ne pouvait plus durer, et c'est là que j'ai décidé de jeter l'éponge et de changer d'activité pour passer au conseil en gestion. »

Il me parle ensuite en détail du montage sur lequel il travaille et sur les prestations qu'il compte délivrer. S'ensuit un échange sur les aspects stratégiques et légaux de son nouveau projet. Je décide alors de le ramener sur un sujet plus en liaison avec la mission de coaching. En effet, il m'a dit à plusieurs reprises avoir abandonné différentes activités sans les mener à terme (études...) Je lui dis donc que je suis ravi que cette dixième et dernière séance ait lieu. Ainsi, ça lui permet d'aller au bout d'un processus. Nous discutons ensuite de ses études interrompues et de ce qu'il a appelé à plusieurs reprises au cours de ce coaching « sa névrose d'échec ».

— Il m'indique : « Ça a commencé quand j'étais en première. Je me suis bloqué car l'échéance était importante. Avant, j'étais un bon élève. »

Je lui demande : « C'est quoi une échéance importante ? »

— Réponse d'Alain S. : « Sortir du cadre familial. »

Je lui demande d'explicitier.

— Il me répond : « Je viens d'un milieu familial et social particulier. Personne n'avait fait d'études... C'était une façon de rompre avec eux, de les trahir... »

Je le relance sur une de ses croyances qui était sortie de nos échanges au cours d'une séance précédente : « C'est un peu comme ce que tu m'avais dit au sujet de la concurrence. Si tu fais de la concurrence à ton cousin, c'est une trahison, et là, si tu fais autre chose que ce qu'ont fait les membres de la famille, et notamment des études, c'est également une trahison. » Je lui indique que là aussi il s'agit d'une croyance de sa part. Un échange débute sur ses croyances et cela a l'air de lui faire du bien.

— Il me dit spontanément : « Ça vient de ma mère. Dans notre communauté, la loyauté est une valeur importante et c'est encore plus le cas chez ma mère. J'étais beaucoup imprégné par elle car mon père était absent ».

Je sens qu'il a besoin de parler de cela et le laisse continuer...

— « Je me suis souvent senti comme appartenant à une minorité. Puis je me suis rendu compte que tout le monde appartient à une minorité. Il y a les Alsaciens... J'ai vécu le racisme. »

Il continue à parler, ça part un peu dans tous les sens, mais je me dis qu'on va bien finir par trouver un sens à tout cela.

— Il rajoute : « Je ne veux pas le reprocher à ma mère, mais je me dis qu'elle aurait pu débloquent les choses facilement quand j'ai bloqué dans mes études en première... »

Je le laisse parler et lui indique que ça peut être un sentiment naturel d'en vouloir à sa mère de ne pas l'avoir compris à ce moment-là, même si ça ne résout rien a posteriori. Puis, je le ramène à son histoire professionnelle du moment : « Tu me dis que sortir du cadre familial représentait pour toi une échéance importante, difficile quand tu étais en première. Or, c'est ce que tu en train de faire en rompant ton association avec ton cousin Élie et en créant une autre activité qui n'a plus rien à voir avec les activités familiales et celles de ton oncle notamment. » Je ne m'attendais pas à l'effet que mes paroles allaient produire. Il réfléchit, prend conscience, est comme sidéré, choqué, ému.

— Il me dit : « J'aurais eu besoin de mon père. Qu'il m'auto-rise à partir. Qu'il me dise : va mon fils... »

Je lui réponds : « À travers ce coaching, en levant les peurs, en travaillant sur tes croyances limitantes, on s'est donné beaucoup d'autorisations pour toi, y compris d'abandonner temporairement tes études pour t'investir dans le système familial. Et aujourd'hui, tu crées ta boîte hors de ce cercle familial. » Il écoute, réfléchit, prend conscience, métabolise tout ça. Il me parle de ce que le coaching lui a permis de faire... Je le laisse consolider tout cela. Puis, je décide d'aller au-delà et lui dis : « Tu aurais pu directement terminer tes

études de gestion et monter ton cabinet. Mais tu as eu besoin de faire un détour par le système d'entreprises familiales et d'arrêter tes études pour cela. Tu avais besoin sans doute de faire ce détour pour pouvoir passer à autre chose. » Il me répond en me parlant de son potentiel scolaire en s'excusant (« je ne voudrais pas paraître vantard... »). Je lui demande en quoi ce serait vantard de me dire qu'il était bon élève.

— Il répond : « Ma mère me disait qu'il fallait faire des études mais ne pas s'en vanter. »

Je lui fais remarquer que c'est une forme de double contrainte puisque on lui demande à la fois de faire des études, mais de ne pas se mettre en situation de quitter le système familial, ni de « se vanter » d'être bon élève. À partir de là, pour quoi, pour qui, faire des études ? Là encore, il réfléchit, est ému, prend des notes, traverse cette émotion. Je lui demande, ce qui dans sa volonté de travailler pour son oncle pouvait être acceptable pour qu'il ait envie de faire comme lui.

— Alain S. : « J'avais besoin de travailler avec lui pour le connaître, tuer le père, le dépasser. Maintenant que j'ai vu comment il est, je n'ai plus envie. »

J'essaie de le faire parler du rôle pivot que joue son oncle dans le système familial et lui demande : « D'un point de vue sociologique et culturel, est-ce que la figure du patriarche est importante dans votre communauté ? ».

— Alain S. : « Oui, c'est celui qui aide, celui qui rend service. Cela concerne toute la culture de mon pays et pas uniquement ma communauté ». Il me reparle ensuite du fait qu'on appelle un aîné « grand frère » et non pas par son prénom...

Nous avons un échange sur le fait qu'en renonçant à rester dans le système d'entreprises familiales et à y jouer un rôle clé, il renonce aussi à être le patriarche du système. J'essaie d'utiliser cette dernière séance pour lui montrer à quel point il a changé, mais pour qu'il comprenne également pourquoi il a eu besoin d'aller plonger dans ces entreprises familiales où il a failli se noyer. L'objectif de tout cela est d'ancrer ces choix en lui, de leur donner du sens, afin qu'il puisse réellement passer à autre chose. Nous avons ensuite une discussion sur l'avenir et, à la lumière de ce qui est sorti de la séance aujourd'hui, nous nous mettons d'accord sur le fait que sa réflexion stratégique ne doit pas porter uniquement sur son business, mais également sur sa place à lui dans ce business pour que tout le schéma ait du sens. Dans ce cadre-là, il m'annonce qu'il va reprendre ses études de gestion tout en développant, à un rythme compatible avec



cette contrainte, son activité professionnelle. Nous choisissons d'un commun accord d'arrêter la séance sur ce double objectif pour l'avenir. La demande qu'il avait formulée au cours des premières séances de coaching était de créer son propre business. Il a fait un détour pour cela par l'entreprise familiale et envisage aujourd'hui de travailler pour lui-même et de reprendre des études sans ressentir tout cela comme une trahison pour les siens... Il n'a pas prononcé une seule fois les mots « mon oncle » aujourd'hui... C'est la première fois que ça arrive ! Je prends cela comme un gage de réussite de son projet pour l'avenir...

# UN COACHING D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE CRÉATION D'ENTREPRISE

*(Coaching mixte par séances de travail de 2 heures,  
e-mails et contacts téléphoniques)*

FÉVRIER

## **Premiers contacts**

### ***Échange de mails entre le client (Gilles) et le coach (Karine) pour la prise de contact***

— Bonjour Madame, c'est Monsieur Bernard, mon expert-comptable, qui m'a donné vos coordonnées. Il m'a dit que vous vous lanciez dans le coaching commercial. Je crée ma société, et je suis justement à la recherche d'un coach commercial pour me guider pendant trois à quatre mois. J'aimerais connaître vos tarifs et la manière dont vous procédez. Dans l'attente de votre appel, je vous souhaite une bonne journée.

— Bonjour Gilles, c'est avec plaisir que je suis prête à vous accompagner. Je viens d'un grand groupe où j'ai coaché des ingénieurs, français et étrangers, particulièrement en travail d'équipe. Commencer en mars me convient et nous pourrions envisager le faire à mon domicile de B., mais vous pourrez également obtenir mon support via mail et téléphone. Lors d'un premier entretien,

vous formulerez plus précisément votre demande, vos attentes et les objectifs de ce coaching. Nous établirons un « plan d'attaque » qui s'étalera sur quatre mois. Pour les tarifs, nous allons en discuter de vive voix. À tout à l'heure, je vous appelle en fin d'après-midi. Karine

Cet échange de mails est suivi d'un appel téléphonique le 24 février à 15h, pour prise de rendez-vous le 25 février à 10h.

### ***Rendez-vous du 25/02, de 10h à 12h***

#### **Ma préparation**

Deux pistes distinctes :

- Les outils commerciaux ;
- Le coaching.

Questions clés :

- Pourquoi cette démarche ?
- Objectifs ?
- Ce qui aura changé ?
- Comment le mesurer ?

État d'esprit :

- Allié ;
- Objectif : autonomie ;
- Prise de conscience de son potentiel ;
- Mises en situation, travail entre sessions, forte disponibilité.

#### **Le débriefing du rendez-vous**

- Parle technique et vient à parler de lui à la fin (blocage).
- Raconte son parcours : quitte une entreprise où il était salarié en invoquant un problème de « désaccord avec la stratégie » (ne s'attribue aucune responsabilité dans cette rupture), aime esprit d'équipe, a souvent fonctionné seul chez ses employeurs précédents, jamais été manager.
- Notion de se faire violence, peur de paraître à côté de la plaque, ou incompetent.
- Peur d'aller vers les gens plus « nobles » que lui, qui ont la notoriété qu'il n'a pas.
- N'a pas appris à se présenter (impression qu'il « s'incrute » : à travailler).

- Ne sait pas se comporter dans un cocktail, parler à des gens qu'il ne connaît pas, se dit paralysé par l'appréhension.
- Attend de moi un positionnement comme consultant/suivi de projet (ne pas être seul, méthodes outils).
- Attend des résultats.

Identification pistes d'amélioration :

- Souhaite participer à un salon (et connaître outils) ;
- Avec ses prospects : comment négocier ;
- Étayer son offre ;
- Négociation imprimeur ;
- Marketing.

Ses objectifs à la fin du coaching :

- Avoir développé son portefeuille clients ;
- Savoir se débrouiller seul ;
- Développer des contacts ;
- Budget publicitaire maîtrisé à un niveau déterminé ;
- Techniques pour faire connaître son offre ;
- Techniques pour convaincre un client ;
- Travail de changement nécessaire selon lui.

## **Proposition de planning, d'orientation et de tarification de la mission**

### ***28/02 : Mail du coach à Gilles le 28 février***

Objet : un bout de chemin ensemble

Bonjour Gilles. Merci pour notre échange et félicitations pour votre courage, il en faut pour se livrer et détecter ses appréhensions et « points de freinage ». Je suis ravie de vous avoir rencontré et je suis prête à vous accompagner.

Durant ces trois mois, je vous propose huit séances de coaching, complétées éventuellement d'échanges par e-mail et téléphone.

En termes de rythme, et vues vos urgences actuelles, je vous propose le planning ci-dessous dont nous pourrions rediscuter jeudi si cette proposition vous intéresse. Les lieux de rencontre pourraient être le bar du Méridien mais je vous le confirmerai à chaque séance, certaines d'entre elles devant être aussi des mises en

situation. Nous adapterons avec une certaine souplesse en fonction de nos obligations.

Planning possible :

1<sup>er</sup> RDV : jeudi 3/03 matin, analyse du besoin et fixation des objectifs de ce coaching

2<sup>e</sup> RDV : mercredi 9/03, 15h-17h

3<sup>e</sup> RDV : mercredi 23/03, 15h-17h

4<sup>e</sup> RDV : mercredi 9/03, 15h-17h

5<sup>e</sup> RDV : jeudi 7/04

6<sup>e</sup> RDV : mercredi 20/04

7<sup>e</sup> RDV : mercredi 4/05

8<sup>e</sup> RDV : mercredi 18/05

Je distinguerai deux axes : un de formation sur des outils de communication et commerciaux et un autre lié au coaching pur.

Les priorités s'entendent sur :

- La finalisation de vos documents promotionnels (brochure, site Web, carte de visite, etc.) ;
- La négociation avec les acheteurs ;
- La démarche « salons professionnels » ;
- La prise de contact lors de manifestations (cocktails, salons, etc.) avec des personnes que vous ne connaissez pas ;
- Le mailing et surtout son démarchage téléphonique.

La séance de la fois prochaine finalisera ces orientations. Mon objectif est que vous soyez autonome dans la démarche commerciale.

Pour rester sur une proposition tarifaire raisonnable pour vous comme pour moi, je vous propose un forfait de 2800 euros. Nous pourrions envisager un accompagnement plus « light » après ces trois mois, toujours appréciable en création de société. Nous trouverons une solution afin de ne pas ponctionner votre budget publicité.

Je reste à votre disposition pour discuter de cette proposition au téléphone. Vous pourrez me joindre dans la journée avec une préférence de 11 à 14h et après 18h.

J'attends de vos nouvelles.

À bientôt et bonne journée

Karine

PS : nous pourrons attaquer avant jeudi la démarche « salons » et « communication-impression ».

## MARS

### Définition du contrat de mission

Relance le 7/03 : Comment se passe la négociation juridique ?

Bonjour Gilles, J'espère que vous avez réussi à entamer la négociation avec la société qui vous attaque et que tout évolue correctement. J'ai bien conscience de l'énergie que cela va vous demander et du stress que cela crée. Nous pourrons intégrer si vous le souhaitez dans notre programme les processus adaptés à ce type d'évènement et leur gestion et finaliser un « package de ce coaching » acceptable pour nous deux.

Lancez-vous et innovez dans vos négociations. Vous avez plus souvent que vous ne le pensez des portes prêtes à s'ouvrir. Bon courage à vous et n'oubliez pas de recharger les batteries en passant à autre chose de temps en temps.

Sa réponse

Merci de prendre des nouvelles. Suite à vos conseils, j'ai appelé la société qui m'attaque pour discuter calmement des options qui nous sont proposées. Le responsable juridique m'a écouté et m'a demandé de lui envoyer mes propositions par écrit, en recommandé, ce que j'ai fait jeudi. J'attends maintenant l'avis de réception. Je vous en parlerai plus en détails quand nous nous verrons jeudi matin.

### Première séance

Rendez-vous du 10/03, de 11h à 13h

Mémo pour moi : (Pourquoi) raisons ; (comment) moyens ; pas « est-ce que... »

| Planning session  | Timing | Gilles Lagrange  |
|---|--------|--|
| I. Où en êtes-vous<br>Cahier<br>Travail de changement /allié/<br>proposition plan RDV.<br>Si souffrance (psy), je vous redi-<br>rigerai vers pro.<br>Obj/plan d'actions (fixation,<br>démarrage, conduite et feed-<br>backs)/conclu.  | 20'    | Négo juridique en cours.<br>Je veux garder dénomination sociale<br>(prêt à changer de marque, coût :<br>30 €).<br>J'ai eu peur mais je comprends.<br>Besoin urgence cartes visite +<br>plaquettes.   |
| II. Vous (démarrage en coaching)<br>Exercice 1 : réflexion sur vous.<br>Confond l'entreprise et sa<br>personne.<br>La démarche qui vous a amené<br>au coaching.<br>Vos objectifs dans cette<br>démarche.<br>Ce qui aura changé à l'issue de<br>ce coaching ?<br>À quoi saurez-vous que vos<br>objectifs sont atteints. ?<br>Qu'attendez-vous de moi ? | 10'    | Confond objectifs de l'entreprise et<br>les siens, souhaite autonomie<br>Mon point faible est ma stratégie<br>commerciale (je savais pas que le<br>coaching commercial existait) ; besoin<br>d'un guide pour me faire réfléchir aux<br>choses importantes dans le cadre de la<br>stratégie ; besoin dates planning.<br>Acquérir une expérience, trouver de<br>nouveaux clients, fidéliser, savoir<br>aborder un prospect, être accom-<br>pagné vers l'autonomie commerciale. |
| Exercice 2 : réflexion<br>commerciale<br>Qu'est-ce qu'un bon commercial<br>pour vous ?<br>Décrivez vos négociations<br>(banque, pub).   | 10'    | Bon commercial = sait convaincre,<br>persuasif, inspire confiance.<br>Client potentiel = a besoin de l'offre.<br>À refaire à chaque séance.<br>Prise de conscience que le client est<br>une personne : CRÉER LA<br>RELATION.   |
| III. Situation – planification –<br>contrat<br>Exercice 3 : Négociation   | 30'    | OK sur contrat relu ensemble.<br>OK sur le tarif.  |
| IV. Juridique<br>Exercice 4 : mettez vous à la<br>place de votre adversaire.  | 15'    | Peu abordé, mais négo réalisée<br>(objectif atteint de ne pas refaire tous<br>les papiers).  |
| V. Encarts pub<br>Exercice 5 : une bonne pub ?<br>Réponse au mail.  | 15'    |  |

|   |     |  |
|---|-----|--|
| VI. Conclusion/next step<br>Parfois un peu brouillon et emmêlé.<br>Il parle de + en + de sa personne et un peu de ses émotions (j'ai peur, je suis content).<br>Prise de conscience de son potentiel.<br>Timing peu scrupuleux + exercices au fil de ce qui se passe = À AMELIORER.<br>Manque exercice corporel, mais mieux + tard. | 15' |  |
|---|-----|--|

8/03 : Encart publicitaire

Bonjour Karine,

J'ai été démarché par l'Annuaire des Professionnels de la ville de B. Le tarif étant un tarif spécial créateur d'entreprise, j'ai accepté, et je dois leur envoyer cette semaine le 1/4 de page à imprimer. J'ai fait un encart avec deux variantes. Pouvez-vous les examiner et me dire ce que vous en pensez ?

Bonsoir Gilles,

Je viens de découvrir vos deux maquettes. Je vois que malgré les derniers freins que vous avez connus, votre créativité résiste. Bravo. J'ai quelques petites choses à voir avec vous et ce pour vous permettre d'avancer et d'être de plus en plus autonome en communication.

Quelques questions pour préparer notre RDV :

- Quelle cible cherchez vous à toucher via ce support ? Dans les professionnels, cherchez-vous à toucher certaines professions plutôt que d'autres ?
- Si un lecteur voit votre pub, qu'elle est l'information ou les deux mots qu'il doit retenir ?
- En quoi votre client potentiel peut être rassuré ?
- Comment votre pub peut sortir du lot dans un journal inondé d'annonces ?
- Comment votre pub s'intègre dans le reste de vos publicités et outils de communication ? Au niveau du contenu ? Du graphisme ?



Les réponses à ces questions vont vous permettre de peaufiner votre pub. Il me paraît plus intéressant de vous faire réfléchir de cette façon que de vous faire un commentaire hâtif.

11/03 : petit débrief de notre première séance

Bonjour Gilles, merci pour la session d'hier.

Il y a maintenant beaucoup de pain sur la planche pour choisir et développer vos outils commerciaux, mais le tableau de bord va vite vous éclairer. J'espère que nos échanges, approches terrain et mini-jeux de rôles vous montrent de plus en plus que vous aussi, vous avez un potentiel « commercial », à savoir pour commencer créer la relation et établir le contact client, une des clés avant d'essayer de « vendre » quoique ce soit. Faites confiance à votre écoute.

Pour nos prochaines étapes, je vous confirme au même lieu nos prochaines sessions:

- le 21/03 de 15h30 à 17h30 ; dominante > L'argumentaire

- le 24/03 de 10h30 à 12h30 ; dominante > Les outils commerciaux

J'attends de votre part :

- Un premier tableau de bord dans le we avec media/action, moyens, planification, hiérarchisation...
- Ce tableau de bord avec les informations associées (prix, contact, hiérarchisation, planning) fin de semaine prochaine.

Je me tiens à votre disposition pour revoir votre maquette d'encart, orientée « objectif clients » et allégée pour plus d'impact et de communication. Utilisez votre réseau et testez-la mais ne vous embourbez pas dans les commentaires affectifs de chacun (en matière de communication, c'est comme en art, la critique fuse).

## **Deuxième séance**

Mémo pour moi : (Pourquoi) raisons ; (comment) moyens ; pas « est-ce que... »

|  |  |
|--|--|
| Trame de la session  |  |
| Où en êtes-vous ?  | <p>Un peu débordé, ça prend plus de temps que prévu ;</p> <p>Tjs pas de new clients (sauf 2 pistes de contrats annuels « il va falloir border mon contrat juridiquement » (peur) ;</p> <p>Plan marketing et hiérarchisation des priorités ;</p> <p>Bcp de choses en téléphonie : page jaunes, N° mobile pro ;</p> <p>Charte graphique attaquée (photo, + essai) ;</p> <p>Encart pub passé (pas testé) travail sur l'encart, objectif d'une pub avec analyse de pubs « ça attire l'œil, importance du logo, ça rend confiant, réponse aux attentes » (c'est bien, il apprend) ;</p> <p>Site Web : dreamweaver (mes amis me disent que je peux me débrouiller seul) ;</p> <p>Devis impression obtenus.</p>   |
| Objectifs de notre session   | Les outils de com (méthode, fais-je seul ?).   |
| Vous sur un salon ? Dans une manifestation   | Participation à un salon de créateur (peu de monde) « Je me sens toujours mal à l'aise quand je dois aborder qqun que je ne connais pas ». Abordé dans le dernier ° d'heure, me parle de lui.  |
| Com et charte graphique  | <p>Que pouvez vous faire ?</p> <p>Je peux faire valider mes choix auprès de copains journalistes ;</p> <p>J'ai un beau-frère graphiste (apparaît comme une révélation) ;</p> <p>Liste ses supports de com (logo, carte de visite, papier en-tête, encart, flyers, site Web) ;</p> <p>Réalise le besoin de logo et support graphique lui-même (rigole de son logo quand il se rend compte que les valeurs de son entreprise sont le sérieux et le professionnalisme et que le logo est très humoristique) ;</p> <p>Définit son positionnement en termes de com (bon rapport qualité/prix, travaille bien, délai d'intervention court, qualité, feedback, sécurisation = le même qu'un garagiste : trouve la cause, la résout et pas trop cher).</p> |
| Votre potentiel commercial<br>Définition du profil commercial ou vendeur – Et vous ? | <p>un peu abordé sous forme de réflexion (5')</p> <p>Pourquoi il vous choisit vous ?</p> <p>Ressenti visuel de ses moyens de com.</p> <p>Sa façon de parler, écouter.</p> <p>Vos atouts ?</p> <p>Disponibilité ;</p> <p>Bon positionnement (confusion de sa personne et de son entreprise) ;</p> <p>Je suis à l'écoute je cherche la solution aux problèmes du clients ;</p> <p>Mon profil (35 ans, diplôme de technicien de maintenance, crédibilité), expertise dans mon domaine, bilingue (il semble un peu découvrir ses atouts, semble satisfait).</p>  |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Argumentaire            | <p>À aborder la prochaine fois, mais comprend que ce sera une mise en forme du travail d'aujourd'hui.</p>  |
|                         | <p>Aborde ses peurs<br/>         Je n'ai pas envie de déranger (préfère courrier et téléphone !) car sur son lieu de travail ; Moi si on m'appelle, ça me dérange, je perds du temps, je n'ai pas besoin de vous.<br/>         Dés que je téléphone à quelqu'un, j'ai peur de le déranger.<br/>         Que pouvez vous lui dire ?<br/>         Est-ce que je peux vous rappeler plus tard ?<br/>         Et quand c'est en face à face ?<br/>         Je peux attendre, mais je n'aime pas ça, impression de perdre mon temps<br/>         Voyez-vous une façon de ne pas le déranger ?<br/>         Oui, si pas sur son travail (c'est pour cela que je veux les salons pro) ou dans un café : les gens sont plus dispo.<br/>         Quels vont être les signes qui montrent que vous le dérangez?<br/>         - le ton ;<br/>         - la voix ;<br/>         - la rapidité des réponses.<br/>         Appréhension quand je ne connais pas, je me force, je ne me fais pas plaisir, j'ai peur de passer pour quelqu'un pas à la hauteur, pas assez cultivé en général dans le domaine de la conversation, j'ai des lacunes culturelles, livresques, je ne retiens rien car cela ne m'intéresse pas. Au niveau du langage je ne m'exprime pas bien, pas le même langage que les gens éduqués dans la haute bourgeoisie, alors j'écoute (= je ne parle pas). Si je connais le sujet, je me sens mieux mais souvent j'ai alors l'impression de perdre mon temps car ça ne m'apporte rien (instructeur à instruit), je me sens en trop.</p> |
| Conclusion & next steps | <p>Finalisation d'un tableau, colonne vertébrale de son plan de com :<br/>         Contact de son cousin + 2 sociétés de graphisme.<br/>         Test de ses outils de com actuels (logo, carte de visite, encarts).</p>   |
| Mes commentaires        | <p>Pb de cahier de sessions (il prend peu de notes).<br/>         Sentiment de flottement quand il m'annonce ses craintes/peurs.<br/>         Petits signes d'angoisse (ricanements, rougissemments) quand il prend l'initiative de se lâcher.<br/>         Se qualifie de classique et de sérieux.<br/>         Gros chantier sur ses peurs d'aller parler à quelqu'un qu'il ne connaît pas.<br/>         Pb qu'il soit politisé (2 fois qu'il m'en parle).<br/>         Pb sur acultivé et non bourgeois.<br/>         Peur de perdre son temps.<br/>         Peur d'être inutile.</p>   |

## Troisième séance

### *Trame envisagée*

- Où en êtes-vous ?
- Argumentaire (tableau attente/demande) ;
- Votre démarche com (contact graphiste, comment cela s'est passé ? Vos points forts/ axes d'amélioration) ;
- Peurs de contacter un étranger, de déranger/ennuyer les gens ?
  - décrire situations vécues (pro et perso) ;
  - décrire une personne qui sait faire (comment s'y prend-elle ?) ;
  - c'est quoi « ne pas déranger » ?
  - ça vous fait quoi de déranger ? Que pensent les autres de vous ?
- Définition du profil commercial – Et vous ?
- Repérer vos points forts et zones d'amélioration.
- Quel est votre style de communication ?
- Comment l'adapter au style de votre interlocuteur.

### *Session*

J'arrive avec ma trame (que je ne respecte jamais et ça me va, c'est juste un support, les points que je peux aborder avec lui, mais très vite je suis son fil, son cheminement. La tendance s'inverse : jusqu'alors schématiquement, j'avais plutôt 1h30 dans le technique/marketing (on travaille sur ses plans marketing, comment s'y prendre en pub, etc.) et on finissait par arriver sur sa personne pendant 45 minutes ; aujourd'hui j'ai fait l'inverse.

### *Accueil*

Gilles arrive énervé ; il a eu un petit accident de voiture avec une personne qui lui est rentrée dedans et a affirmé ne pas être en tort (je rebondis un peu là-dessus). Il me dit où il en est et notamment les graphistes qu'il a rencontré (la séance passée il s'était rendu compte de son besoin de se faire épauler), mais il a peur du prix. Il commande nos boissons et la serveuse se trompe. Je rebondis sur cette situation pour travailler sur le « j'ai peur de déranger ».

### ***Travail sur croyances « Peur de paraître un emmerdeur... »***

Je lui demande comment il réagit face à un serveur qui se trompe ; réaction du serveur, ses ressentis, et alors que se passe-t-il ... Il me cite l'exemple des fumeurs qui fument en zone non-fumeurs, il est agacé, mais il va les confronter ou se sert du serveur comme intermédiaire et ça marche, me cite des exemples de plus en plus anciens, semble revivre les situations (son corps montre l'agacement, il rougit, ses gestes s'accélèrent, sourire énervé) ; peur, lorsqu'il passe par un intermédiaire pour arrêter une dérive à la règle, que cette personne monte son entourage contre lui, peur du conflit et de gâcher son moment.

Je vais plus loin : « Et que se passe-t-il quand vous intervenez ou si pas de réaction, insistez ? Décrivez des situations (je lui propose quelques minutes de réflexions durant lesquelles il va écrire). Il me parle des gens qui grillent la queue à la Poste, il intervient et les gens rentrent dans le rang. Et quand cela ne fonctionne pas ? Il attend, son cœur bat la chamade et trouve un intermédiaire responsable du lieu (le préposé au guichet ou le serveur au resto).

Rebondissement sur son enfance à l'école primaire avec souffrance de l'humiliation : sentiment de déranger car jamais choisi par les copains dans les équipes de hand (« J'étais mauvais pas à la hauteur, on m'envoyait pas la balle, c'est gênant, quand on n'est pas choisi, c'est humiliant »). Je continue : « Que faut-il pour être choisi ? », « la force musculaire, la rapidité, la technique... » Il restera à parler de ses croyances.

### ***Où en êtes-vous ?***

- Votre démarche communication (contact graphiste) : Comment cela s'est-il passé ? Vos points forts/axes d'amélioration ;
  - Description rencontre client avec hypothèse de situation ;
  - Argumentaire (tableau attentes/demandes) ;
  - Définition du profil commercial — Et vous ?
  - Repérer vos points forts et zones d'amélioration ;
  - Quel est votre style de communication ? Comment l'adapter au style de votre interlocuteur ;
  - Peurs de contacter un client ? De déranger/ennuyer les gens ?
- ET ALORS

- décrire situations vécues (pro et perso)
- décrire une personne qui sait faire (comment s'y prend-elle ?)
- c'est quoi « ne pas déranger » ?
- SE JETER À L'EAU/OBJECTIF : UN CLIENT.

### Quatrième séance

Mon coaché, technicien de maintenance un peu fermé, s'ouvre de plus en plus. Ses attitudes sont de plus en plus détendues, il blague même et me parle de temps en temps (mais ce ne sont que de brèves remarques en relation avec notre travail) de choses personnelles ou de ressentis. Nous restons très orientés sur ses objectifs et la façon de s'y prendre. Je suis interpellée par tous les signes que le coach donne dans une séance et par l'importance pour le coach d'ouvrir ses écoutilles. Je le pousse toujours dans ses interrogations à aller chercher les réponses lui-même. Quand il piétine, je lui donne ma solution et si ça ressemble à du conseil, je lui dis : « Là, je retire ma casquette de coach », et j'enchaîne directement sur quelque chose où il reprend en main son fil, sa situation, sa problématique pour le rendre autonome.

### Où en êtes-vous ?

- Graphisme : me décrit sa méthodologie pour appel d'offre. Son attitude est très affirmée, grande confiance ;
- Étapes de la semaine me décrit ses succès : N° indigo, etc. Matinée passée chez un client, cela lui permet de revoir son contrat annuel d'assistance car il passe plus de temps que prévu sur un débogage. On travaille là-dessus, il me décrit les démarches à venir sur ce sujet, contact avec l'avocat avec lequel il mène la situation. Il manifeste à nouveau une meilleure confiance en lui.
- Rebondissement sur sa croyance : on aborde le fait de prospecter par téléphone, il rebondit sur son « problème », je lui demande lequel, il me répond « le fait de déranger » : il visualise bien sa croyance !
- On en arrive au fait qu'il doit se jeter à l'eau, c'est-à-dire contacter des clients prospects. « C'est une épreuve, peur de me prendre un râteau ! » Je lui demande de me décrire ce qu'il

pourrait se passer (« et alors ça ferait quoi ? ») jusqu'à imaginer la situation la plus noire), quelles solutions de rechange il a, quels autres moyens plus confortables que le téléphone pour limiter les « râteaux », je le pousse à trouver les portes du succès, celles de construction plutôt que celles de destruction (après un râteau on n'a pas envie de continuer). On étudie les solutions, on analyse ses atouts en tant que personne ainsi que de ceux de son offre. Plus la conversation avance plus il se redresse. Quelquefois quelques blancs entre mes questions, sentiment de patauger, je laisse faire et je respire, et ça repart (je me dis que dans ces moments-là, je cherche à bien faire, à ce qu'il trouve la solution, et j'ai tout faux, car en coaching je pense qu'il faut du temps, son temps, et en tous cas pas de démo de bonne élève de coach).

- Réflexion sur les situations clients qu'il pourrait rencontrer : suite à la séance de la fois passée, et la description d'une rencontre client idéale avec un commercial, une personne qu'il connaissait et idéalisait dans ce rôle, je lui avais demandé de réfléchir aux situations + ou - qu'il pourrait rencontrer et à ses réponses : il a fait un tableau qu'il va continuer d'étayer. Je l'invite à se rappeler les expériences professionnelles passées, celles où sa relation client et la gestion de son problème avaient fonctionné (quand il m'avait parlé de son parcours, c'était une période qu'il m'avait décrite avec de la fierté et de l'assurance), où il était proche du commercial (support client) : il se décrit (= il parle et décrit son propre potentiel et s'en surprend).
- Croyance sur l'image type du commercial jeune, dynamique, etc. Je travaille là-dessus, il ne veut pas paraître prétentieux. Approche par l'exemple, à chaque fois j'interviens par « et telle chose, cela veut dire être jeune ou dynamique ? », et au fur et à mesure, il semble se rendre compte de sa croyance, et en est perturbé comme si cela n'avait plus de sens.

### ***Conclusion (« vous voyez, je n'oublie pas » me dit-il), choses à faire et hiérarchisation***

Parfois le sentiment de flotter mais je m'arrête et je me regarde, c'est un peu dur car je me sens embourbée. Je me rends compte qu'il ne faut pas chercher un résultat, un succès, mais plus un

changement de cap. De plus en plus, j'intègre que le coaché va faire évoluer le fond de ses comportements, ses façons de faire, et l'objectif ne doit pas se limiter à trouver une solution. J'arrive toujours avec une trame que je ne suis pas trop, car rapidement, je suis le fil proposé par le coaché. Par contre, en début de séance, je lui demande ses objectifs de séance et en fin on valide s'il les a atteints. Parfois il y a un « oui mais » qui évoque une peur, je prends le temps de travailler dessus et ne le laisse repartir que débarrassé de ses angoisses. Entre deux séances, il continue à avancer sur des points que l'on a abordés ensemble.

Cette fois ci par exemple :

- Il continue à remplir l'étayage des situations commerciales possibles qu'il peut rencontrer dans une séance client que nous avons structurée : Contact – connaître – convaincre – conclure. Il analyse alors les succès qu'il pourrait obtenir autour de ces quatre étapes ou les « râteaux », et les impacts et les solutions possibles pour y faire face ;
  - Il a décidé de prendre des rendez-vous téléphoniques et/ou d'aller voir des prospects. Si trop d'échecs (« râteaux »), je l'invite à recharger ses batteries par une activité qui lui fait plaisir, il va aussi s'appuyer sur des prospects qu'il connaît par le biais d'une enquête qu'il avait réalisée, moyen pour lui de se jeter à l'eau par le petit bassin.
- Prochaine séance dans 15 jours.

## AVRIL

### Cinquième séance

Je le trouve changé (look plus actuel, rasé, mais a souhaité conserver son bouc, c'est plus « branché, aussi un peu comme protection »). Il est vigilant sur lui-même et se regarde donc ces derniers temps. Je trouve le changement flagrant pour quelqu'un qui oubliait son propre corps et ses émotions.



### ***Accueil***

Il attaque avec le sourire amusé : « J'ai toujours du mal à téléphoner (à mes prospects) », mais je le sens en confiance et sa phrase semble fausse (comme si inconsciemment il essayait de se raccrocher à sa croyance).

### ***Gestion des conflits***

Rupture avec son expert-comptable : il a essayé de négocier le tarif, il l'a envoyé promener, il lui a fait passer par écrit son ressenti et a laissé un chèque équivalent à trois heures de conseils (pour garder une bonne image de lui !)

Je travaille sur les situations similaires qu'il a connues (car la même semaine, rupture également avec une personne qui est rentrée dans sa voiture et ne veut rien entendre à la négociation, mais aussi avec un commercial qui lui a vendu six pubs alors qu'il pensait ne payer que pour une seule). Nous décortiquons sa gestion des conflits : il passe souvent par des tiers (répression des fraudes pour le vendeur de pub, mais aussi la loi, les règles en général), et quand il n'y a pas d'issue, il baisse les bras (et reste donc avec son émotion, son mouchoir dessus : là, c'est moi qui traduit !) Il analyse sa façon de faire. Il se rend vite compte que ce qu'il pense sur un sujet peut être différent de la façon de penser de son interlocuteur... Je pense qu'il est temps d'explorer la façon de faire autrement pour éviter de reproduire ces mêmes schémas. Il me déballe ses croyances sur la façon de réagir des gens : quand il y a désaccord, il essaie de montrer qu'il a raison en passant par la rigolade et surtout de rester diplomate... même quand il est désabusé. Je l'observe et je comprends qu'il ne se met jamais en colère. Nous en parlons (« Quel risque prendriez-vous ? Et alors ? Et au pire cela ferait quoi ? Etc. »)

### ***Améliorer la communication***

Il se rend compte de la différence de compréhension entre deux personnes que peut provoquer un même sujet. « Décorticage » puis exploration de « comment faire autrement ? »

- « Comment savez vous qu'une personne reçoit votre message ? » : langage, réponses, gestuelle, mimiques, plus facile en face à face.
- « Que faites-vous pour vous assurer de la bonne compréhension ? » : reformulation (mais en décortiquant il prend conscience de ce qu'il ne fait pas et de son processus), formaliser par des écrits.

Exercice/mise en situation : pour les 15 prochains jours, je lui demande d'éviter le mail et d'aller à la rencontre des gens, puis de noter son vécu sur les signes de réception d'un message (langage, réponses, gestuelle, mimiques).

### ***Affirmation du « je »***

Là aussi passage à l'acte (ne plus utiliser les tiers, s'affirmer lui, revenir au présent dans le réel). À plusieurs reprises, je lui fait remarquer qu'il dit « on » quand il pourrait dire « je ».

Exercice : pouvez-vous vous procurer un porte-monnaie pour la prochaine fois ? Vous mettez 1 € à chaque fois que vous utilisez le « on ».

### ***Exercice autour de « déranger »***

Je lui demande de me citer des exemples de moments où il dérange, d'autres où il croit déranger mais finalement il ne dérange pas (et vice-versa), les expériences où il a exploré, osé déranger et dire ce qui s'est passé, ce qu'il a ressenti. 5 minutes pour écrire mais il finalisera pour la fois prochaine (le temps tourne)

Conclusion sur le fait de risquer de déranger : ça peut aussi rapporter gros.

### ***Conclusion***

Plusieurs tentatives de « et vous, vous feriez quoi », « je sais, vous me tirez les vers du nez » mais je ne suis plus déstabilisée comme à mes débuts. Une séance pleine d'énergie, légère ; je suis de plus en plus en confiance dans mon rôle de coach (ce qui me fait douter, c'est le délai trop espacé entre deux séances, et là je me

dis qu'il me faut une autre mission pour que je continue à asseoir ma légitimité de coach). Pour cette mission, après l'exploration (3-4 séances), je sens qu'il est temps de passer à l'expérimentation, la mise en pratique d'autres processus.

### **Contacts avec les superviseurs**

Bonsoir Karine,

Ça ne va pas : je n'ai plus le courage de faire le démarchage téléphonique. Ça me vide complètement, comme ça ne débouche pas sur des rendez-vous ni sur des commandes. Je voudrais explorer une autre voie : décider de faire faire la partie commerciale, et surtout décider de la pratique commerciale à mettre en oeuvre (phoning, mailing ou autre ?)

Je voudrais que nous parlions de cela à notre entretien demain. C'est le sixième sur huit. Il ne reste plus beaucoup de temps.

Merci,

Gilles

Bonjour Pierre,

Je reçois ce mail à 1h15, je vois mon coaché à 10h30 et je suis un peu déstabilisée. À chaud, j'avais envie de suivre son fil et d'organiser pourquoi pas de déléguer, d'avoir un support commercial (qu'est-ce qui pourrait vous aider ? comment voyez-vous un support commercial ?) et on pourrait rebondir sur les problématiques de recrutement et encadrement de commercial qu'il m'avait suggérées au début. Puis je me dis que ce n'est pas la bonne piste et qu'il faut qu'il prospecte lui, peut-être par d'autres moyens (face à face, etc.) De toutes façons, dans tout démarrage, il y a des « râteaux » : comment les affronter ? Je me demandais si un accompagnement en direct avec le téléphone ne serait pas une suggestion, ou en visite client. Je sens aussi la panique de se retrouver seul (plus que trois séances... dans le contrat).

Qu'en penses-tu ?

Merci de ton avis.

Karine

Salut Karine,

Bien, une crise est une excellente occasion d'avoir le courage pour lui de faire un changement. Je suis d'accord avec toi, ce n'est pas la bonne piste que de déléguer la partie commerciale. Il doit reprendre confiance.

Je pense qu'il ne faut pas hésiter à lui donner quelques conseils pratiques (simulations). Voir avec lui ce qui l'arrête précisément et trouver les solutions les moins douloureuses (être seul en prospection, c'est très dur). Qu'est-ce qui maintient sa motivation ? Il a besoin de feed-back sur la manière dont il s'y prend. Créer ensemble les solutions (Prospection téléphonique à deux ? Rencontrer des associations de chefs d'entreprise...) et faire un suivi coachique plus serré derrière.

Autre chose, si le rdv est pris par délégation, c'est lui qui va faire la présentation en face ? Ne va-t-il pas être confronté au même problème (découragement) ? Qu'est-ce qui l'arrête in fine ?

Voilà quelques pistes pour demain...

Camille

Je suis d'accord avec Camille. J'ajoute :

C'est normal qu'il refuse face à l'obstacle, ce sont ses résistances qui font un baroud d'honneur. Dédramatiser cet épisode, lui dire que c'est normal de régresser quand on est sur le point de franchir un pas important. Desserrer l'échéance en lui disant que tu pourras prolonger s'il y a lieu. Explorer avec lui toutes les solutions astucieuses sans se braquer sur le fait que c'est lui qui doit prospecter en direct (méfie-toi de ton intention). Faire des petits plans d'action avec des petits pas. L'encourager, lui montrer qu'il est en train de bouger, sinon ça ne bloquerait pas comme ça. Analyser le blocage en termes d'émotions et de croyances, la crise est une opportunité. Ne pas paniquer, ça arrive tout le temps et c'est vachement intéressant que ça arrive, ça veut dire que tu fais du bon boulot.

À plus,

Pierre

## Sixième séance

Il me demande si j'ai reçu son mail (celui où il m'exprime sa panique et sa démotivation). Je lui souligne que je l'ai reçu, mais que je l'avais eu au téléphone 15 minutes plus tôt et qu'il n'avait rien abordé.

Il enchaîne direct, très posé, structuré, son message comme analysé avec grosse prise de recul, la respiration est régulière, le corps bien présent et droit : « Je suis démotivé, ça ne marche pas (le démarchage téléphonique), j'aimerais changer la méthode (de mon intervention) avec moins de coaching et d'analyse de personnalité (avec moins de décorticage, plus de conseils) ; il ne reste que trois séances, je veux revoir notre plan sur trois points...

1/ Connaissance de mes retours d'expérience sur efficacité du démarchage.

2/ Volonté d'une séance en commun sur le démarchage téléphonique.

3/ Besoin d'approche de la problématique de gestion du temps. »

Je le rassure sur les difficultés de la prospection, du travail de longue haleine et de l'absence de baguette magique. C'est un passage normal. Je souligne ses progrès, ses changements depuis nos premiers rendez-vous et enfin je souligne l'efficacité de son introduction et la clarté de son message, voire son professionnalisme (prise de recul, demande d'action corrective, dialogue, plan d'action), malgré son ressenti de démotivation.

### *Réponse aux trois points*

Je m'attache à suivre son plan de séance et à respecter les 3 points.

J'illustre cette séance **d'exemples** de démarche, position commerciale, expérience de ce qui marche ou pas (en me basant sur mon expérience mais aussi la sienne, ce qu'il a fait) ; j'en profite pour expliquer le risque de sous-traiter le commercial : tôt ou tard il devra s'y coller et le problème ressurgira ; de plus, pour former quelqu'un, il faut connaître son offre, ses forces et ses faiblesses ; enfin il faut tester son plan marketing et son offre commerciale en situation.

**Séance téléphonique** prévue pour la prochaine séance, nous avons convenu de cela au tout début, mais avant, il doit le faire avec d'autres appuis. Lesquels pourrait-il trouver ? Gros brainstorming de sa part et petit à petit, pendant une heure, il va construire un plan d'action avec lequel il me semble à l'aise :

- action de démarche en duo (avec d'autres créateurs ; ils listent 4 contacts potentiels et je lui demande une demi-journée avec l'un des 4 dans les 15 jours) ;

- mailing commun avec un autre créateur (allier ses forces et diminuer les coûts), demande de passer une demi-journée chez son partenaire (un sous-traitant imprimeur) pour voir leur façon de démarcher ;

- contact des relais créateurs d'entreprise (pépinières, stages créateurs, etc.) pour obtenir le fichier des stagiaires et créateurs pour envoi mailing ;

- offre de sa prestation gracieuse à ces relais pour intervention de conseil lors de réunions créateurs.

L'objectif est de prendre confiance en lui, ne plus agir seul, renforcer sa motivation et obtenir du contact même si à moindre coût au départ.

**Gestion du temps** : là encore il souligne sa difficulté à planifier à long terme, demande des outils, souligne la fiabilité d'un outil informatique qu'il a testé. Je lui suggère de revenir à du basique papier, besoin de visualiser son emploi du temps et de faire des points réguliers avec actions correctives. Rdv hebdo pris le mardi avec lui-même (point à suivre, car j'ai été assez booster sur cette affaire, mais le temps tournait ;-))

Cette séance est très constructive, extrêmement professionnelle, j'interviens sur sa perception en évitant ainsi ce sentiment de décorticage mais en jouant au miroir : dès qu'une attitude s'y prête ou qu'un exemple de sa semaine me le permet, je l'utilise pour expliquer une façon de faire.

### ***Conclusion : construction du plan d'action***

Nous nous mettons d'accord sur :

- Obtenir un parrain d'un organisme pour créateurs (appui) ;
- Identifier un site Internet pour obtenir un fichier des créateurs dans la région ;

- Finaliser son plan d'action par écrit, hiérarchiser et planifier ses actions dans le temps ;
- Réaliser un calendrier visible dans son bureau avec point hebdo le mardi (noter et corriger les écarts) ;
- Faire un point hebdo le vendredi avec moi son coach (à mi-parcours entre séance bimensuelle) ;
- Acquérir 2 porte-monnaie : 1 € pour le « on », 1 € pour les « phrases négatives » ;
- Changer sa numérotation de facturation pour ne pas montrer qu'il facture peu (peu de clients = perte de confiance) ;
- Préparer un plan de formation pour les journées créateurs des relais (pépinières, CCI, etc.)

MAI

Bonsoir Karine,

Voici les nouvelles... J'ai vu deux autres créatrices, leur ai exposé les idées de coaching mutuel, d'échanges, et de communication clients commune. Rien n'est encore déterminé, mais l'idée fait son chemin. J'ai rencontré le stagiaire dont je vous avais parlé, qui avait complètement intégré mon projet, et qui savait presque mieux le vendre que moi. Nous nous sommes vus hier, il m'a donné des idées et des conseils concernant le démarchage téléphonique. J'ai appelé 2 prospects, il en a appelé 2. Il m'a suggéré de faire appel à lui pour le phoning, afin d'arrondir ses fins de mois. Pour lui, un appel téléphonique n'est pas censé déboucher sur un rendez-vous, mais sur l'attente de mon offre (papier, fax, e-mail) ; un rappel, un mois après, a pour lui plus de chances de déboucher sur un rendez-vous. Vous trouverez ci-joint les deux plannings mis à jour (la semaine dernière, et la semaine actuelle). Les cases en bleu correspondent à ce qui a été réalisé. Mes porte-monnaie ne grossissent pas, il faut dire que j'essaie de dire « je », mais je n'y prête que rarement attention. La motivation retombe un peu... Je vais passer plus de temps à appeler les prospects, demain. Bonne soirée,

Gilles

(Ma réponse le 11 mai et la sienne le 13)

*Bonjour Karine. Voici quelques réponses dans le texte (en italique).*

Merci Gilles pour ce mail que je ne lis que maintenant. Je vous verrai vendredi matin 20 mai chez vous, je vous confirmerai l'heure en début de semaine prochaine. L'important est les petits pas que vous franchissez, voyez le chemin que vous avez déjà parcouru, celui dans votre façon de piloter votre projet, de bouger face à votre peur de déranger. Continuez votre travail méthodique et continuez à vous entourer.

*C'est, je crois, notre dernier rendez-vous qui a été pour moi le plus important : trouver des pistes pour chercher de l'aide autour de moi.*

Première demande de ma part : noter dans votre carnet de coaching les progrès que vous avez réalisés et les domaines qui stagnent.

*Bien, je vais tâcher d'y passer un peu de temps.*

Deuxième demande de ma part : j'aimerais que vous vous fixiez un objectif atteignable pour la semaine prochaine, celui qui vous redonnerait la motivation. Merci de me l'envoyer par mail avant vendredi

*Je n'ai pas d'idée particulière. J'y réfléchirai ce week-end. J'ai mis dans mon planning de la semaine prochaine (ci-joint) ce que je vais déjà devoir faire...*

Troisième demande : décrivez-moi une des 2 prospections que vous avez faites avec votre stagiaire. Ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné. Décrivez-moi une des prospections que votre stagiaire a effectuée. Ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné.

*Nous avons seulement démarché par téléphone. Quand le prospect nous répondait qu'il avait déjà une assistance informatique, nous lui demandions laquelle, mais ça n'aboutissait qu'une fois sur deux (pour ma part, ça a abouti une fois : l'assistance était fournie par l'éditeur de logiciel de facturation). Mon camarade stagiaire ne cherchait pas à convaincre le prospect de la nécessité de prendre de l'assistance: il préférait se borner à demander si le prospect avait déjà de l'assistance, et à proposer d'envoyer notre offre par courriel ou par fax. Ça marchait souvent. Ensuite, nous avons travaillé ensemble sur le contenu du support marketing ; il m'a donné des idées. Il est revenu aujourd'hui pour me proposer de rendre mes contrats de maintenance plus attractifs, avec à nouveau de bonnes idées. Il*



*a mangé chez moi ce midi. Comme il a des difficultés financières, il me propose de faire du démarchage téléphonique pour mon compte. J'y ai réfléchi, et je lui ai envoyé une proposition : 30 cents par adresse courriel obtenue à l'issue de l'entretien téléphonique, 3 € par rendez-vous obtenu, et 6% du contrat, moins les 3 € si le rendez-vous a débouché sur un contrat.*

Très créatif Monsieur Lagrange, proposition intéressante ! C'est bien. Vous vous entourez et validez ce qui marche et ne marche pas, en tâtonnant le terrain, en continuant à vous lancer, à semer et en vous armant de soutien. Je vous souhaite une belle récolte ! Bon week-end.

Karine

## Septième séance

Coaché très détendu, m'accueille en chaussettes avec grand sourire.

Je reviens sur les 3 points avancés la fois dernière (retours d'expériences dont je vais encore illustrer ma session ; prospection téléphonique— thème de cette session ; gestion du temps avec la présentation de ces plannings hebdomadaires et ses réflexions sur les dérives ou succès).

**Gestion du temps** : Gilles a bien fait les exercices intermédiaires (noter ce qui va et ne va pas, ce qu'il ressent face aux difficultés téléphoniques : petit à petit il formalise, et en simultané s'extrait de ses croyances). **Signature d'un contrat manuscrit, engagement de sa personne sur la gestion du temps** : après avoir validé avec lui qu'il se mettait des objectifs hebdomadaires d'actions trop importants, et qu'il esquivait celles qui lui pesaient trop, il s'engage à passer une heure de prospection téléphonique par jour (3 heures au départ, puis 4 heures afin d'y aller progressivement), avec obligation de rattraper le lendemain si loupé... ET ÇA MARCHE !!!

Après-midi de **prospection téléphonique** passées avec d'autres créateurs d'entreprise (une action de son plan d'action dessiné session précédente) pour échange de pratiques, entraînement, construction d'un argumentaire, etc. : travail pour éviter le « par cœur » (mise en confiance) phrase type d'un argumentaire pour une **fiche téléphonique succincte avec 3 mots clés** = surtout une plus grande place à l'écoute et à sa propre personne.

Achat d'un **mini carnet de bord de prospection** : sorte de pense-bête recensant les actions téléphoniques qui marchent, les freins, les actions correctives sur les « loupés », ce qu'il ressent. Contacter les 5 entreprises qu'il avait sondées avant de lancer sa boîte pour indiquer que son affaire était montée et proposer ses services, appeler anonymement des concurrents pour connaître les conditions des contrats d'assistance : compte tenu de sa croyance de départ (peur de déranger), c'est pas mal du tout !

**Séance directe de prospection téléphonique** : il fait un bond en avant au cours de la séance ; lui qui avait besoin de relire son argumentaire (= « ton monocorde ») pour avoir confiance, il a maintenant sélectionné 3 mots clés et conjugue autour d'eux en fonction des interlocuteurs. Il est dans le réel, en phase avec le présent et non pas dans sa peur, à côté de ce qui se passe au téléphone. Je le fais travailler sur les 2 premiers appels où il clôt assez brusquement l'entretien téléphonique alors que je sentais les personnes intéressées (je lui dis franco ce que je vois et entend, il est secoué mais il écoute et ça provoque comme un déclic). En 5 coups de téléphone, **2 rendez-vous obtenus** et une demande de documentation. Je suis en face de lui mais comme transparente. Il est bien assis, dos droit, respiration régulière, voix ajustée et assurée.

### Conclusion

Tout roule. Je contrôle à peine les actions et leurs résultats. Je sens que ça roule = grande sérénité et assurance affirmée !

Mail 2 jours après : mon coaché appelle 1 heure par jour ! Croyance de déranger maîtrisée!

Bonjour Karine. J'ai eu de la chance, lundi... Sur l'heure de démarchage téléphonique, j'ai eu 12 interlocuteurs, et 2 m'ont donné rendez-vous...

### Huitième et dernière séance

Le coaché a repris contact avec moi pour fixer cette dernière séance. Je lui donne RDV chez lui, il m'accueille souriant et détendu, content de me voir semble-t-il. Je suis quant à moi crevée et cela se révélera une bonne chose car mon coaché prendra complètement le dessus, objectivement conscient de ses

problématiques, initiateur de ses solutions et bien plus imaginatif que moi sur ce qui lui correspond à lui ! Je mets mon aura dans ma poche et je savoure en repartant les bienfaits et les objectifs atteints de ce coaching ; j'apprends à rester humble et non plus au devant de la scène comme je l'étais lors de mes précédents jobs, toujours avide de reconnaissance. Je continue donc mon travail personnel et je commence à voir que les quelques années de développement personnel portent leurs fruits. Je suis sereinement satisfaite.

### *Point depuis la dernière séance*

Cela fait près de 4 mois que nous ne nous sommes pas vus. Je lui propose pendant la première heure de voir ce qui s'est passé depuis notre dernier rendez-vous, et pendant la deuxième heure de faire un bilan de la mission.

**Dernières réalisations en communication :** il me présente cartes de visite et flyers : je suis subjuguée par ses progrès en communication. Dans ce coaching, il y a donc eu une partie formation, mais aussi un objectif intrinsèque de travailler avec les autres et notamment les fournisseurs. Il me souligne un mécontentement d'une dernière maquette et le fait qu'il ne retravaillera pas avec ce fournisseur : il n'aime pas dire ce qui ne va pas, rentrer en conflit, et préfère rompre. Je note, je suis quelque part avide de le faire avancer là-dessus (surtout pour lui faire exprimer sa colère), mais je ne souhaite pas retravailler un sujet de fond et faire de cette séance bilan une séance de travail. Je le laisse après son expression des ressentis : il semble confortable avec sa méthode de se tourner directement vers la justice avec ceux qui ne travaillent pas correctement ou « l'escroquant » (un commercial qui lui a vendu des pages d'un annuaire jamais édité, un client qui ne paye pas...)

**Exercice de synthétisation (vos actions, les + et les -) :** il m'évoque ses autres avancées ; il est référencé dans les Pages Jaunes, numéro indigo, puis m'indique qu'il a mis un mois à trouver un logiciel de gestion de clientèle et à l'installer pour finalement que ça ne marche toujours pas. Pendant ce temps il ne fait pas le reste (démarchage, etc.) Nous travaillons sur cette question de la gestion du temps, ou comment ne pas être happé par ce qui

ressemble à un incontournable, via un exercice où il retrace les actions des quatre derniers mois, les + et les -. L'exercice permet que ce soit lui qui se rende compte lui-même de sa problématique... ça marche et il se prend en pleine figure qu'il a passé une semaine à créer un labo virtuel qui n'a pas été payé, un mois à installer un logiciel qui ne fonctionne pas, beaucoup de corrections sur un flyer alors que ce n'est pas son métier, relancer et poursuivre les clients qui ne payent pas, bref beaucoup de temps où sa société est en apnée de business !

Il propose son propre plan d'action :

- se mettre un temps limite sur chaque action ;
- passer par une société de recouvrement ;
- avoir un tableur « action » qu'il consulte chaque lundi (ce sera SON rendez-vous du lundi) avec en colonne, action, temps dédié, temps déjà passé, action correctrice si temps atteint.

**Outils et tableaux de bord pour maîtrise du business (et gestion du temps) :** il conclut sur son besoin d'avoir quelques outils pour mieux gérer sa société et son temps : agenda, tableau de suivi des actions, tableau de suivi clientèle avec chiffre d'affaires, heures en clientèle par semaine, nombre de nouveaux clients

**Travail en réseau : ne plus être replié sur lui,** continuer à s'entourer (pépinières d'entreprises, autres créateurs, sous-traitance pour autres sociétés d'informatique, partenariat). Par contre, désillusion quant à certaines personnes : une autre créatrice d'entreprise qui l'utilise plus pour débayer son PC plus que pour démarcher ensemble, une personne qu'il imaginait payée à la commission pour démarcher des clients mais qui a lâché à la vue des faibles retours, une autre créatrice qui a fermé sa société faute de clients. Il semble un peu abattu, sa voix est plus basse.

Je l'accompagne sur la problématique de recherche de clientèle et sur la difficulté de lancer et pérenniser une nouvelle société. Je sens aussi que ce coaching l'a aidé à s'entourer plus qu'à déléguer : il ne voulait pas démarcher et pourtant il s'y est collé avec une obligation de démarchage téléphonique journalier. C'est plutôt satisfaisant et il se serait retrouvé seul s'il avait choisi la première option de faire faire. Il a dépassé ses peurs et ses croyances (« je vais déranger, je n'y arriverai jamais »).

Il me parle aussi du début d'été où il a craqué mais est allé chercher de l'aide auprès d'un ostéopathe et acupuncteur (lui qui n'y serait jamais allé avant). Il a pris une semaine de vacances illico presto et cela lui a permis de repartir.

### ***Bilan de la mission : objectifs de coaching plutôt atteints***

Nous passons 1h30 sur le bilan de notre coaching. Je vois qu'il a préparé ce bilan (objectifs atteints ou non) :

- Importance de la délégation ou sous-traitance surtout quand ce n'est pas son métier (passer par des sociétés de communication, recouvrement, avocats, etc.) ;
- Apprentissage de la communication (importance de la charte graphique) ;
- Savoir s'entourer ;
- Plus de confiance sur le démarchage téléphonique ;
- Savoir hiérarchiser les priorités en listant les actions et en s'entourant de tableaux de bord ;
- Aller démarcher en porte-à-porte ;
- Mieux gérer et comprendre la relation fournisseur.

Par contre, il aurait aimé plus de mises en situation comme nous l'avions fait lors de l'accompagnement téléphonique (aller sur un salon) et avoir un retour sur chiffre d'affaires immédiat : je lui souligne la différence entre les objectifs du coaching et les objectifs de sa société.

### ***Le coaché prend le pas sur le coach : mission gagnée***

Pour ma part, je pense qu'il a vraiment bougé (il n'a plus l'impression de déranger, délègue, s'entoure, parle comme un homme et non comme un PC avec le jargon informatique). Le seul point pour lequel il doit encore s'entraîner est de ne pas se faire déborder par des actions qui envahissent la vie de la société (comme s'obstiner à trouver un logiciel de gestion de clientèle et ne faire plus que ça). Je lui demande comment il peut faire, et comment s'assurer qu'il le fera sachant que notre coaching s'arrête aujourd'hui. Je suis crevée, un grand silence puis je m'embourbe sans vraiment d'idées aujourd'hui : mettre 5 € quand il ratera ses « rendez-vous du lundi ». Il me regarde et posément me dit : « Ça

ne me va pas, je préfère téléphoner à une amie qui vient de créer sa boîte et organiser ce rituel à 2, pendant lesquels nous échangeons hebdomadairement sur nos avancées respectives ». Je me sens toute petite mais très vite contente de le voir... voler de ses propres ailes

### ***Conclusion***

J'ai grandi avec cette mission. C'est bon de voir quelqu'un décoller et cela vaut toutes les gratitudes que j'aurais cherché à recevoir il y a 10 ans. Quelque part, ma satisfaction est d'avoir fini petite et dans l'ombre, pour mieux voir la belle place que LUI a prise.

Je n'ai plus non plus cette crainte de finir cette mission, nous n'évoquons d'ailleurs pas de suite à donner pour l'instant, il a besoin de voler de ces propres ailes je pense. Je lui indique juste que je suis là si besoin est.

# MISSION DE COACHING D'UNE RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE ET DU DEUIL CONSÉCUTIF À UN LICENCIEMENT

## PREMIÈRE SÉANCE

### **Compte rendu de séance**

Notre rendez-vous était fixé dans un café où nous nous sommes installées au fond très tranquillement et sans avoir été dérangées pendant presque deux heures d'entretien.

Elle est arrivée à l'heure, habillée, assez apprêtée, très décontractée, et très souriante et en a profité pour déjeuner, « parce qu'il ne faut pas sauter l'heure du déjeuner quand on fait un régime ».

Comme nous nous étions déjà rencontrée, elle est rentrée dans le vif du sujet, et droit au cœur de son actualité : son licenciement. Elle a dit se sentir libérée, plus du tout sous pression, et redevenue femme, par rapport au sentiment de ne « plus l'être », en opposition à « non pas avoir été un enfant, mais un objet utilisé ». Difficile toutefois après sept années d'habitudes et d'automatismes, mais elle se sent libérée (me dira plus tard que l'entreprise était pour elle une prison ou un hôpital psychiatrique).

**Elle m'a ensuite, et tout le long de l'entretien, fait beaucoup d'apartés pour parler de ses parents** (divorcés depuis trois ans et demi, pour le bien de sa mère, femme battue et abusée verbalement par la violence des propos du père, qu'elle dit très absent dans son rôle de père et avec qui elle précise avoir rompu tout contact pour sa part, mais qui l'aurait appelée le matin même à son grand étonnement pour savoir comment elle allait), et de **son ami qui partage sa vie depuis trois ans et demi**, et auquel elle fait systématiquement référence. Son frère et sa mère sont sa seule famille, elle veut qu'ils soient fiers d'elle et elle a pensé un moment les décevoir si elle démissionnait malgré la pression insupportable mais...

Elle me balade, et c'est très dur de suivre, entre ses sentiments relatifs au licenciement et surtout relatifs à tout ce qui s'est passé au bureau et qui y ont mené, et l'attitude de son ami, qui est avec elle :

- Très exigeant : « relation fusionnelle », « beaucoup de demandes à satisfaire ». Elle s'exécute toujours parce qu'elle sait que c'est pour son bien ; elle reconnaît « avoir besoin d'être poussée et boostée », mais « quand c'est justifié ». Elle me fournit des exemples professionnels pour illustrer les cas justifiables ou non. Il doit « la pousser pour aller au musée, au théâtre » ;
- Lui reproche son manque de culture générale, qu'elle reconnaît. Elle préfère se relaxer devant la télé que lire. Elle reconnaît avoir une tendance à aller vers les choses à reculons, mais toujours par finir à aimer et apprécier ;
- Lui reproche sa trop forte personnalité, « tu parles trop fort, t'es pas sociable, tu es trop dure avec les gens... »

Pour finir sur le conjoint, qu'elle m'a demandé de rencontrer pour le rassurer (!!!) car il a peur pour elle (bien sûr, j'ai refusé gentiment), il lui aurait dit qu'en tant que patron lui-même, il l'aurait virée depuis longtemps... « Ton comportement n'est pas acceptable de la part d'un employé dans une entreprise ».

Ce qui m'amène à essayer de synthétiser sur le ou les problèmes au bureau.

Elle parle beaucoup de peur :

- Peur de sa boss actuelle qui n'est pas celle qui l'a formée ;
- Peur de ne pas assez bien faire ;



- Peur de ne pas arriver à trouver un autre travail ;
- Peur parce que sa boss avait sa « vie en main », le pouvoir de la laisser évoluer ou non.

L'historique de son passage dans l'entreprise est le suivant :

En poste depuis 5 ans, premier job, embauchée après un stage alors qu'elle n'avait pas encore fini ses études. Après son stage, elle devient assistante de l'attachée de presse, qui la tyrannise en hurlant, en l'humiliant, sans lui permettre de se mettre en avant.

Après trois ans et demi, elle se retrouve sous les ordres d'une nouvelle qui remplace l'attaché de presse et qu'elle dit « avoir formée ». De là commencent les problèmes : sa boss n° 2 lui rend la vie infernale, et elle parle de « harcèlement moral, jalousie, racisme, provocation ».

Elle me dit être consciente de ne pas réfléchir avant de parler ou d'agir, d'où débordements en paroles (cris, haussement de ton, mais jamais d'insultes ce serait manquer de respect, ce qui est inacceptable dans la vie en général pour le coaché qui n'arrive jamais en retard, parce que c'est manquer de respect, etc.) : elle dit qu'elle s'en rend compte et que c'est par bêtise qu'elle en arrive à ne pas réfléchir. Lors des disputes avec sa supérieure hiérarchique, le coaché pleurait beaucoup et sans honte.

On lui a donc toujours reproché son franc-parler, son fort caractère, de ne pas être politiquement correcte, et « que cela lui jouerait des tours ». Après une altercation avec un autre membre de l'équipe en 2001, elle reçoit un avertissement auquel on ne donne pas de suite. Elle aurait mal parlé, sans considération....

Plus concrètement, elle me dit que son licenciement n'est fondé que sur une critique de sa personnalité puisqu'il y a incompatibilité avec sa supérieure hiérarchique, qui lui dit que même si elle pense que le coaché est quelqu'un de bien, elle manque de maturité, de culture générale, a un problème relationnel interne, et externe (le coaché conteste cela disant que son relationnel externe est le propre de son job et qu'aucun journaliste n'a eu à s'en plaindre). Sa supérieure lui dit qu'en sa présence, le coaché était dans l'impossibilité d'évoluer, et que c'était mieux pour elle d'aller travailler ailleurs.

Le reproche sur le relationnel l'amène à me dire qu'en internat pendant quatre ans, elle s'occupait d'être le lien entre la direction

et les internes, et que, très bonne élève, elle avait beaucoup d'amis et s'entendait bien avec tout le monde. Elle avait du mal à voir les autres filles se « déchirer » pour des bêtises, de linge mal lavé etc.

Au sujet de **son manque de culture générale**, elle dit bien le vivre et ne pas être frustrée même si elle est d'accord.

Quant à la **rudesse de son discours et son ton directif**, elle l'appuie sur son perfectionnisme et son attente du même venant des autres. Oui, elle est très exigeante mais on a rien à lui reprocher de vrai sur son travail. D'ailleurs son dernier bilan en mai 2004, était dithyrambique, ses objectifs dépassés, etc. Très bons résultats en janvier dernier également.

**La coachée ne se considère pas une bonne attachée de presse**, ne gère pas bien les hypocrisies, n'arrive pas à l'être, a peur de changer et de mal faire... Elle n'a aucune rancœur mais de l'indifférence envers son entreprise même si elle dit être dégoûtée car si ce n'était pour son boss n° 2, elle aurait pu encore avoir de belles années dans ce bureau qu'elle qualifie de ce qu'il y a de meilleur...

A eu deux autres avertissements, dont l'un portait sur ses résultats et qui était justifié par son boss n° 2 comme étant un « coup de pied au cul », et auquel le coaché adhère. D'ailleurs, le coup de cravache donné, elle a eu d'excellents résultats. Au fond, elle dit que ces avertissements lui disent qu'elle n'est pas quelqu'un de bien, qu'elle a un problème de communication, qu'elle n'est pas sociable. Au bureau, elle se sentait dépossédée de sa vie. Elle aimerait faire de la mosaïque, le samedi matin, mais n'avait jamais eu le temps, l'audace, l'initiative.

Elle pense être quelqu'un d'efficace, qui atteint ses objectifs, qui a une conscience professionnelle, mais qui n'a pas la bonne méthode de travail. Elle a été une exécutante dont on sanctionnait les erreurs sans les expliquer et sans apprendre comment bien faire : elle pense avoir eu besoin de management.

À la fin, elle parle de colère, se reprend et dit qu si elle avait un regret ce serait de ne pas avoir pu les quitter elle, pour ailleurs ou bien parce qu'une société serait venue à elle la débaucher. Mais elle dit que être licenciée, c'est mieux que d'avoir cédé à la pression et avoir démissionner.

Elle dit attendre de moi de retrouver confiance en elle, les moyens de cela et que cela lui permette de trouver un autre travail.

Alors que nous allions nous séparer, elle me dit avoir un conseil à me demander ! Difficilement, je tente de lui expliquer, habilement ou non, que ce n'est pas ce que je suis censée faire, mais... elle m'interrompt, m'explique combien elle se serait effondrée si elle ne m'avait pas rencontrée avant d'avoir été licenciée et me dit avoir l'occasion dès la semaine prochaine de reprendre les rênes des relations presse d'une entreprise dans la joaillerie appartenant à une amie qui doit s'absenter quelques jours. En suis-je capable me demande t-elle ? Est-ce trop tôt ? Je lui demande si elle en a envie, et elle dit oui. Je lui demande si elle s'en sent capable, et elle dit que non. Elle m'explique qu'elle redoute le fait de ne plus être, au téléphone, « Unetelle (son prénom) société X (comme si c'était son nom de famille) » et donc ne plus pouvoir obtenir quoique ce soit facilement comme elle en avait l'habitude grâce à la notoriété reconnue de cette entreprise. Et si sa langue fourchait et qu'elle se présentait encore comme telle ? On en reste que si elle ne s'en sent pas capable, il vaut mieux ne pas le faire. Elle semble à l'aise avec ça.

Est-ce que je m'en suis bien tirée ? J'ai fait de mon mieux....

À ce stade, je suis perdue, fatiguée, épuisée, ma tête tourne et je ne sais plus dans quoi je suis tombée tant cela me semble riches d'informations.

Avec trois jours de recul, je pressens quelques pistes, qui incluent le deuil de son job, retrouver qui elle est et arriver à avoir une identité propre, arriver à bien faire la part des choses entre travail et vie privée lorsqu'elle travaille, avoir confiance en elle et en son travail....

## **Débriefing/supervision avec Valérie**

Valérie et moi, nous sommes retrouvées autour d'un petit-déjeuner, et avons attaqué directement.

Je lui ai dit combien cela m'avait épuisée, combien j'étais fatiguée, déboussolée et confuse. Elle m'a tout de suite fait voir à quel point ces ressentis n'étaient que le reflet de ce que la coachée vivait et ressentait à ce moment. Elle m'a suggérée d'aborder cela en début de prochaine séance et de le partager avec la coachée. Commencer en deuxième séance par l'interroger avec empathie

sur comment elle s'était sentie après notre entretien, et comment elle se sentait et comment elle allait aujourd'hui.

À ce moment, lorsque je lui ai racontée que la coachée m'avait fait part de son appréhension à l'idée d'être convoquée le 23 mars à son entretien de licenciement, Valérie a suggérée que je contacte ma coachée avant ce rendez-vous, que je m'enquière de la façon dont elle se sentait par rapport à ça, et que je l'encourage à aller un peu plus loin dans l'expression de sa peur, en l'accompagnant dans un processus l'amenant à envisager le pire et ce que cela serait. Je l'ai donc appelée, et ai obtenu des infos, dont j'ai fait un petit résumé.

Valérie est ensuite revenue sur les points essentiels à ne surtout pas bâcler :

➤ **Redéfinir la situation A.** Quel est son problème aujourd'hui, de façon concrète, actuelle et interactionnelle ?

Là, nous partageons une piste sur le fait qu'elle se remette en cause, non pas professionnellement mais personnellement, et que nous la sentons écartelée entre ce que les autres attendent d'elle, et la perception qu'elle en a.

On parle de son manque de confiance, de sa position de victime, des reproches qu'elle subit, qu'elle veut faire ce que les autres attendent d'elle, que la coachée manque de confiance en elle, qu'elle manque d'affirmation de soi.

Là, Valérie m'apporte une définition : l'affirmation de soi est la capacité à exprimer ce que l'on pense, ce que l'on ressent et ce que l'on veut, tout en respectant ce que l'autre pense et veut. C'est pouvoir dire NON sans agressivité, et répondre avec calme à une critique. C'est aussi demander quelque chose sans toujours s'excuser.

Son licenciement doit bien entendu être traité comme un deuil, et là Valérie me parle de la théorie d'Elizabeth Kübler-Ross, pour qui **le deuil est une douleur provoquée par une rupture, un attachement.**

Il existe une phase de descente quoi se décompose en 5 étapes. La conscience de la perte, le déni, la colère, la peur, et la tristesse (ex : « Je ne m'en remettrais jamais »). Puis une phase de remontée, avec l'acceptation (décision de faire face et de continuer), le pardon (à soi-même/ne plus culpabiliser, et vis-à-vis des autres. Puis vient l'étape du cadeau caché (ce deuil m'a permis

de....), et pour finir vient la sérénité (évocation possible et sans excès d'émotion/vivre ici et maintenant), qui permet l'accès possible à un nouvel attachement.

Ce qui est important, c'est l'effet yoyo : ces étapes ne sont pas linéaires, et certaines phases resurgissent... On met aussi tous des marchandages en place pour repousser l'échéance de la confrontation avec la perte. Certains se réfugient dans la foi ou différentes croyances, d'autres dans l'hyperactivité et le surmenage. Pour ma coachée, son « désir » de reprendre le bureau de presse d'une amie dès cette semaine me semble un pur marchandage.

- **Bien définir la situation B.** Son objectif est de retrouver un nouveau job ? Savoir dire non ? Prendre confiance en elle ? Gérer ses débordements de tempéraments et relationnels ? Qu'est-ce qui lui permettra de dire qu'elle va mieux ?
- Les situations A et B doivent être très claires.
- Nous parlons ensuite d'amener la coachée à parler de ses peurs, et d'aller jusqu'au bout pour découvrir ses croyances. Nous en voyons une pour ma coachée : « Il faut réfléchir avant de parler ».
- On discute aussi de faire parler concrètement la coachée sur un cas où elle déborde et ne se contrôle plus.
- Quand la coachée parle de se voir motiver par « un coup de pied au cul », « un coup de cravache », il y a peut être là une croyance liée à la violence et ses résultats ?
- La coachée parle de méthodologie, voyons ce que cela lui apporterait concrètement, en plus.
- La culture générale qu'elle dit ne pas avoir, est-ce que c'est un manque de curiosité ? La faire parler de cela. Un petit insight d'analyse transactionnelle, d'après Valérie, me permet de voir que ma coachée se voit clairement comme négative face aux autres, qui sont tous positifs.
- On revient sur la nécessité de détailler toutes les situations conflictuelles qu'elle a vécues, en quoi elle pense avoir un problème de personnalité, avec qui, en rapport avec quel job ? Faut-il en changer ?
- Tout cela pour faire apparaître ses valeurs, **CE QUI EST IMPORTANT POUR ELLE.**

- On finit sur cette piste qui serait de l'accompagner dans le passage de « j'accepte de perdre mon boulot » à « j'en trouve un autre ».

## DEUXIÈME SÉANCE – DEUXIÈME PREMIÈRE SÉANCE !!!

### Compte rendu de séance

J'arrive sans trame de travail ; je lui demande comment elle s'est sentie après la dernière séance.

Elle s'est sentie **légère** (tu m'étonnes !!! Pour la petite histoire, je me fais masser régulièrement, et pour la première fois depuis un bail, ma masseuse m'a demandé ce que j'avais, tellement mes épaules étaient chargées !!!) ; elle dit aussi avoir **peur de fuir le problème**, et que ce sentiment positif de légèreté malgré ce qu'elle vit lui fait redouter le « retour de manivelle »...

Elle finit par me dire qu'elle est **nerveuse intérieurement**, parce qu'elle se demande comment rassurer son conjoint/sa famille. Je demande ce qui les rassurerait : qu'elle retrouve du travail vite. Là, elle me dit qu'il était **nécessaire** qu'elle perde son travail (ça se passait trop mal...). Je demande comment elle se sentirait si elle ne retrouvait du travail que dans un an : **ce serait invivable pour son couple**. Plus elle mettra de temps à en trouver, moins elle aura envie. Elle perdrait la **motivation et l'ambition**, dit-elle. Son conjoint lui parle de se mettre à son compte, mais au fond elle ne veut pas de cela dans l'immédiat : elle ne l'envisage que lorsqu'elle devra aménager son temps par rapport à une famille/des enfants. Là, je l'arrête pour parler de sa façon d'envisager la motivation, et lui rappelle sa définition de la précédente séance, « coup de pied au cul », « coup de cravache ». Je lui dis que pour l'instant sa motivation est liée à un élément extérieur, avec une notion de violence (le coup), et je l'oppose à l'envie de, qui par inertie nous motive. Elle est OK, et me dit avoir perdu l'envie... Je propose que l'on revienne dans une prochaine séance sur ce point important de l'envie, et de SON envie et non pas celle des autres.

Je parle brièvement de mon ressenti après la précédente séance (fatiguée, confuse et déboussolée). Elle est OK : elle se sentait comme ça.

Elle me relate le déroulement de son entretien préalable de licenciement : tous les motifs exposés ne sont pas vraiment des motifs de licenciement mais des reproches relatifs à sa personnalité, un peu sur son travail, et sur son relationnel. Le DRH insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas de fautes graves. Par contre, il dit l'avoir toujours perçue comme quelqu'un d'agressif. On lui reproche son manque d'initiative, d'autonomie. Comportement dit « inacceptable » au sein de l'équipe. À tout ce déballage, elle réagit en assurant son dévouement à travailler dur et consciencieusement, être déçue de partir, aimer son travail, et respecter l'entreprise. Elle finit en demandant calmement à quoi s'élèvent ses indemnités légales.

Mais, elle me dit « quand je faisais bien, on me tombait dessus, et quand je faisais mal, encore plus. » C'est sa synthèse de ces années...

Elle est maintenant dans l'attente de leur lettre, la semaine prochaine. Elle s'est fixée pour objectif de les contrer pour obtenir en négociant pas moins d'un an de salaire, sans quoi elle attaque aux prud'hommes. Je lui demande ce que cela représente pour elle : elle évoque l'idée de récompense (comme un enfant), et la possibilité d'une indépendance financière (elle dit vivre un paradoxe, entre ce désir et le fait qu'elle ne le soit pas du tout). *Valérie me dit en débriefing que c'est plutôt une contradiction.* Me parle d'apprendre à lâcher prise. Je lui parle du travail de deuil. Elle est OK.

Là, elle embraye sur la demande d'une amie qui est designer de bijoux et qui insiste pour qu'elle travaille pour elle. Je lui demande si elle en a envie. « On ne peut pas refuser une main tendue. » Sacrée croyance me dis-je, et je lui parle de sa difficulté à dire non, auquel elle adhère et j'enchaîne sur les marchandages que l'on fait quand on est en phase de deuil pour éviter et reculer l'échéance du face à face avec la perte. Elle comprend.

Alors, je prends l'initiative de lui demander un petit travail pratique ; comme elle me raconte que son amie lui parle d'un contrat oral, payée au noir, etc. je lui propose de m'envoyer par mail, après un entretien avec cette amie, un récapitulatif et de détailler le cadre de ce travail proposé (contrat, durée, rémunération, bureau, téléphone portable, etc...), de lister les attentes

professionnelles de son amie et de lister concrètement à l'heure d'aujourd'hui ce qu'elle pourra lui apporter. À partir de là, je lui propose de réfléchir à son envie d'accepter ce travail ou non.

Nous parlons ensuite de NOTRE contrat et donc de ce qu'elle attend de moi. Je vous joins ce document.

## **Débriefing/supervision de Valérie**

Sans notes préalablement transmises, je lui raconte à peu près (plus détaillé !!!) ce qui précède.

Elle trouve que je me suis bien débrouillée. Je commence par lui montrer le contrat envisagé dans lequel j'avais, en m'inspirant de celui de Karine, listé des objectifs très concrets tels que apprendre à dire non, retrouver l'envie, confiance en soi, affirmation de soi, surmonter ses peurs, gérer ses émotions (tempérament), assurance, initiative.

Valérie pense que ceci appartient plus à un travail à transmettre au coaché pour qu'il réfléchisse par écrit sur ces objectifs, en faire même des sous-objectifs, toujours en encourageant le coaché à décrire des situations concrètes, exemples concrets, qui signifieraient pour elle qu'elle a atteint cet objectif. Valérie me dit que ce sont des petites choses qui l'aideront à sortir de sa position d'échec, et qui enclencheront un cycle dynamique.

Quant à la séance, Valérie y voit comme points importants :

- Problème de comportement : enfant (vocabulaire d'enfant) : doit apprendre à être adulte.
- Pendant son entretien de licenciement, en gros, elle s'en prend plein la figure, et répond respecter l'entreprise etc. : elle s'écrase face à l'autorité. Valérie m'encourage à m'intéresser à l'analyse transactionnelle/relations enfant soumis.
- Pas d'autonomie, pas d'envie : faire émerger l'adulte en elle.
- Plus tard, il faudra voir, selon Valérie, qu'est-ce que la coachée attend d'un travail. Lister les 10 principaux points de valeur professionnelle et en donner 5 par ordre de priorité.
- Problème d'envie-curiosité-autonomie : elle ne se connaît pas elle-même, comme un enfant. Soumission à l'autorité.
- Quand elle se conforme à ce que son conjoint décide etc., lui rappeler « son problème, ton problème, votre problème » !



## TROISIÈME SÉANCE

### Plan de la troisième séance

- Questionner sur le ressenti après la dernière séance et parler du sien. Empathie, « comment ça va ? » qu'est-ce qu'il en est du cas pratique ?
- Revenir sur la situation A, à savoir la demande. Bien cerner ensemble les objectifs en passant en revue ces points évoqués en vrac lors des précédentes séances :
  - Reprendre confiance en soi, existait-il un sentiment de peur au bureau, comme présenté en première séance (« j'avais plus peur d'elle que de mon père) : « Elle, elle avait ma vie entre ses mains ». Demander l'autorisation de parler du père au coaché, et du rapport à l'autorité, à la peur, à la violence etc.
  - Sécurité (mot donné par elle, qu'entend-elle par là ?) Attitude de l'enfant : but faire resurgir l'adulte via l'analyse transactionnelle ? Passer de l'enfant soumis à l'adulte.
  - Affirmation de soi, capacité à exprimer ce que l'on pense et ressent et ce que l'on veut tout en respectant ce que l'autre pense et veut. Pouvoir dire non (revenir sur cette croyance « main tendue, on ne peut pas la refuser »), sans agressivité, répondre avec calme à une critique, demander quelque chose sans s'excuser. Amener le coaché à parler d'expériences concrètes illustrant ces points.
  - Arriver à anticiper, réfléchir avant de parler, gérer ses émotions (mauvais caractère ?) Comment cela se traduit concrètement ?
  - Apprendre à avoir envie et se l'autoriser : autonomie/ indépendance ? Initiative ? Motivation (reprenre l'histoire du coup de pied au cul, et de son acceptation face à son manager de justifier un avertissement comme un coup de pied au cul)? Ambition ? Curiosité (reparler de culture générale et de la critique formulée par le DRH relative à son manque de capacité.
  - Retrouver du travail : faire le deuil de cette perte. Lister ce qu'elle perd et....
  - Acquérir une méthode ?
- Cerner la situation B : amorcer la prise de conscience des objectifs concrets fixés en déterminant concrètement quelles situations lui signifieront qu'elle a atteint ses différents objectifs.

- Signature du contrat de coaching qui inclut la clause suivante :  
« Un tarif forfaitaire symbolique de 10 € la séance sera appliqué compte tenu du fait que le coach est en apprentissage, et en cours de formation pour obtenir son diplôme. Il est prévu que la mission soit couverte par dix séances hebdomadaires à compter du jeudi 24 mars 2005. Si une extension de l'intervention s'avérait nécessaire, ou en cas de demande complémentaire du coaché, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention, ainsi qu'une réévaluation du tarif forfaitaire pour la séance. Le paiement s'effectuera en moitié à la première séance, et le solde à la cinquième séance. »

## QUATRIÈME SÉANCE

Bonsoir à tous !!!

Je ferai très court ce soir : la séance a été désastreuse. La coachée est arrivée le visage tiré, a répondu au téléphone toute la séance, et m'a annoncé d'entrée de jeu qu'elle avait très mal vécu la dernière séance : « J'y arriverai pas », « à quoi bon ressasser le passé », « j'étais très mal, migraine toute la journée, très fatiguée... », « finalement va-t-on arriver au bout et obtenir un résultat ? » ; elle dit « avoir retrouvé le stress du bureau qui l'avait quitté à son départ », « une impression très négative ».

Je lui explique calmement, malgré un nœud dans l'estomac, que l'intérêt de ramener le passé à la surface, c'est de voir comment, ici et maintenant, il peut l'aider en laissant apparaître des répétitions de comportements, ou des modèles etc. à changer ses attitudes telles que son emportement, le manque d'initiative et d'autonomie etc. Elle dit que « la vie, c'est la surprise, l'inconnu et donc pas réglée, calculée, alors comment on peut changer ses instincts ? »

Je reprends une de ses croyances et je tente avec mes sens, et rien que ça, de lui expliquer que c'est une de ses croyances qui peut être légitime et sensée mais qui peut également l'enfermer dans un schéma négatif... Je poursuis en lui demandant si elle veut dire par là qu'elle ne croit pas à la possibilité d'évoluer ? Elle me répond qu'elle est fatiguée... J'ai l'impression de comprendre que l'effort de changement lui paraît hors de portée de ses forces... Je

lui demande de parler de sa croyance des opportunités qui s'offrent et ne se refusent pas... Et propose qu'elle liste pour la prochaine fois (éclair d'optimisme, ou excès de zèle et de naïveté), les opportunités qui lui ont déjà été offertes, et si elle en voulait ou si elle pouvait les refuser et pourquoi. Comme elle a encore parlé du conjoint qui se plaint de ce qu'elle ne fait pas de tout ce temps libre, je lui propose de lister les opportunités de toutes sortes qui lui sont proposées grâce à ce temps libre...

Je suis spectatrice de moi-même et je me demande ce que je fais là...

On parle de son autoportrait, et elle reconnaît un décalage entre son discours et sa façon de le dire, son attitude corporelle... Elle rajoute l'exigence à sa liste de points forts. Sa satisfaction personnelle passe après sa satisfaction professionnelle me dit-elle soudain, quand je revient à son mal-être et l'interroge sur ce qui lui ferait du bien, lui apporterait satisfaction.

Elle revient d'elle-même sur le fait qu'elle vive très bien son départ et n'a pas de deuil à faire, elle va bien.

Je me suis sentie petite, touchée au vif, et déçue de cette retombée dans ce que j'ai cru être devenu une vraie dynamique propre qui aurait tenu jusqu'à l'accomplissement des objectifs... Je marche dans la rue très triste et appelle Valérie pour débriefer presque en *live* : c'est lourd et pénible de lui raconter les détails, alors je partage ce que je ressens comme un ratage. Je ne sais pas où je vais et encore moins comment. Ma prochaine séance est prévue lundi et je préfère ne pas y penser.

## CINQUIÈME SÉANCE

Bonsoir à tous !

Quelques mots de ma 5<sup>e</sup> séance de coaching, après la supervision d'hier !

Cela s'est très bien passé :

Nous sommes revenues concrètement sur son objectif, et elle a avoué ne pas savoir vraiment, et être incapable de se décider vraiment.

Elle a essayé de me balader : je n'y suis pas allé, et l'ai ramené sur les rails du concret en lui demandant ce qu'elle attendait vrai-

ment de cette collaboration (tentative de me demander de débriefer ses entretiens boulot : j'ai dit STOP, je ne suis pas « assermentée » ni qualifiée). Puis je suis restée rigoureuse et méthodique pour arriver à obtenir d'elle que son objectif pour bien traverser ce qu'elle vivait, c'était de **savoir prendre des décisions**... Je lui ai proposé de parler de situations concrètes et c'est venu par flots ! (Là, je repense à sa mère qui a mis 20 ans à ne pas se décider à quitter son père violent, et que la coachée a de force sortie du domicile conjugal). Je repense à son impossibilité de refuser une main tendue, ou une opportunité qui se présente : deux croyances directement liées à la difficulté de prendre une décision pour elle.

Voici où nous en sommes :

Situation A : la coachée souffre de ne pas savoir prendre de décision ;

Situation B : la coachée se sentirait mieux en sachant prendre des décisions ;

Comment la coachée saura que l'objectif est atteint : si capable de bien cibler (prendre la décision de ne pas envoyer de CV à telle ou telle entreprise) ses candidatures spontanées, et si capable de décider entre poursuivre ses recherches en tant que salariée ou de se mettre à son compte.

Une croyance apparaît : nous avons cerné qu'elle ne savait pas dire non, et qu'elle associait prise de décision, et abus d'autorité. « Quand on donne des directives, on est "forcément" autoritaire, ce qui est péjoratif, et donc je ne prends pas de décisions de peur de paraître autoritaire. »

Elle exprime son plaisir d'avoir fixé pour objectif quelque chose qui la concerne personnellement, et qui ne peut que lui apporter du bien dans tous les domaines de sa vie.

Valérie et moi avons débrieffé brièvement par téléphone de suite et je me suis sentie en paix avec moi-même.

Voilà, suite au prochain épisode et pourvu que le calme règne ainsi !

## SIXIÈME SÉANCE

**Compte rendu**

La coachée a trouvé la séance précédente très dynamique : « C'était bien mieux ! »

Toujours très en phase avec l'objectif fixé – savoir prendre des décisions, elle valide qu'elle a du mal à dire non et à faire des choix.

Je demande ce que cela représente comme embûche : « Je ne sais pas quoi décider et je reste dans une confusion, un flou : je suis figée, paralysée et je ne peux pas avancer, évoluer ». Une croyance apparaît encore : « quand on ne répond pas vite, avec spontanéité, et que l'on prend son temps, on paraît calculateur ou ignorant. »

Qu'est-ce que prendre des décisions pour toi ? Satisfaire une envie, un plaisir, et réaliser ma volonté. Elle dit que cela la frustre de ne pas vraiment y arriver, et lui procure « stress et angoisse ».

Lister et expliciter des décisions récemment prises : elle raconte la décision qu'elle vient de prendre hier, d'accepter de travailler ponctuellement sur un événement. Elle a communiqué ses honoraires, on lui a répondu OK, et elle a accepté.

Lister exemples de décisions tentées d'être prises et non accomplies : il y a trois ans déjà, elle voulait se démissionner après avoir trouvé un autre job, mais n'y arrivait pas par peur de ne pas arriver à réussir ailleurs, ne pas savoir faire ailleurs que là.

Incapable de prendre une décision ou pas envie ? Le problème n'est pas de prendre la bonne décision mais d'arriver à assumer la décision et de la consolider.

Je lui propose un exercice que j'ai inventé, qui est un questionnaire visant à lui faire prendre conscience du mécanisme de prise de décision, et à la mener vers un schéma... Elle adore répondre aux questions qui sont du type « tu décides plutôt de manger un gâteau ou un plat light ? », « tu préfères 20 minutes de piscine ou 20 minutes de marche ? » etc. Elle réalise d'elle-même que sa décision à chaque fois vient en effet du désir de satisfaire, son bien-être, son confort, son envie, une atmosphère qu'elle

préfère... Je refuse qu'elle réponde ne pas savoir ou qu'elle fasse un autre choix : les règles (!!!!!) avaient été posées, après tout !

Là, je reprends ma « bouée de secours PBS », et on parle des deux croyances : « Une main tendue ne se refuse pas », et « une opportunité qui se présente ne se refuse pas ».

Elle me donne un exemple où cela n'a pas été vrai (proposition boulot), et réalise qu'elle a su refuser car la main tendue ne lui avait pas montré la moindre reconnaissance et qu'elle en voulait désormais. Cette personne ne montrait pas plus d'implication que cela dans son désir d'employer un attaché de presse. On voit ensemble qu'elle a su la refuser car son besoin n'était pas satisfait ! C'est bon.

Elle en revient à une décision qu'elle vient de prendre, d'accepter un job ponctuel et m'explique que les honoraires ne lui étaient pas si importants puisque l'environnement était agréable, lui montrait de la reconnaissance et que cette opportunité de s'enrichir humainement tout en se confrontant par défi, d'ores et déjà à savoir ce qu'elle peut faire pour et par elle-même sans la société X derrière, n'avait pas de prix.

Je termine en lui reparlant de ce qui pourrait la faire avancer d'un petit pas, et là on tombe d'accord sur le fait qu'elle doit s'autoriser à marquer une pause et réfléchir lorsqu'elle est face à une décision. Je lui propose de me raconter à la prochaine séance toutes, ou presque, les situations où elle a pu se donner ce temps, avant même de savoir quoi décider. Elle est OK. Et là elle revient à la charge avec sa croyance, en me racontant qu'elle a une offre dans une grande maison de couture, a déjà eu l'entretien, et que si on devait lui proposer un super salaire elle ne pourrait pas refuser l'opportunité même si la réputation du service et de la mauvaise ambiance liée à un manager reconnu comme tyrannique lui fait peur... Je lui demande, au regard de ce que nous avons fait, et après m'avoir expliqué que « l'humain n'avait pas de prix », ce qu'elle pensait de cela : elle a ri et a avoué être en fait inquiète quant à la façon de refuser l'offre en motivant son non. Je lui propose, d'appliquer la pause « réfléchir » si l'offre se confirme et de repasser en revue ce qui la motive à se décider quand elle en est capable, à savoir tout ce que nous avons cerné. Elle est ravie et moi aussi. Elle me dit trouver tout ceci « très constructif ».

## SEPTIÈME SÉANCE

La coachée est arrivée à l'heure, plus détendue, et nous avons parlé de l'évènement presse qu'elle avait accepté d'organiser pour ce jeune créateur.

Elle dit être anxieuse : « Et si aucun journaliste ne venait, et si aucunes retombées presse ne se produisaient ? »

Je l'invite à reprendre le fil rouge du travail de coaching, qui est de savoir prendre des décisions bonnes pour elles, et de se montrer plus décisionnaire dans sa vie.

Comment a-t-elle prévu l'organisation de la journée presse ? Qui a décidé d'appeler un traiteur ? Pourquoi celui-là plutôt qu'un autre ? « Moi, moi... » Et elle en rit.

Je lui demande : « Quelles sont les démarches que tu as effectuées et pour quoi ? » ; j'insiste : « Qui l'a décidé ? »

Je la questionne sur son anxiété face à l'éventualité que les journalistes ne viennent pas. Elle dit avoir appelé tout son précieux carnet d'adresses, plein de noms connus dans la presse féminine et dans le milieu de la mode. Je lui demande comment elle s'est présentée ? Elle a su se détacher de la société pour laquelle elle travaillait avant, et se présenter pour elle-même.

Là, elle sourit et reconnaît avoir fait tout ce qu'il fallait (et même mieux !) car, forte de créativité, elle a eu l'idée de prétexter un livre d'or/coordonnées à laisser pour être invité aux soldes privés, afin de recueillir la liste des journalistes qui seront passés pour les avoir en fichier. Elle a aussi réalisé qu'un bureau de presse connu était dans l'immeuble et a donc anticipé quelques jours avant l'évènement en mettant une annonce écrite dans l'immeuble !

Je lui demande ce qu'elle pense de ce travail, et elle dit être contente d'elle : elle a fait le maximum...

Je la laisse là, après l'avoir reconnectée quelques minutes avec cette part d'elle-même qui voit qu'elle n'a pas vraiment besoin de « méthode » comme elle le revendique, et qu'elle sait prendre des décisions à bon escient...

Elle parle du bonheur de partir en vacances et je lui demande qui a décidé du lieu : « MOI, s'exclame-t-elle ! »

## HUITIÈME SÉANCE

Rappel de l'objectif : savoir décider ce qui est bon pour elle/faire un choix.

Nous ne nous étions pas vues depuis trois/quatre semaines et le changement m'est apparu dès son arrivée : elle était très naturelle, pas maquillée ni coiffée (pas de brushing), en jean cool, bref très elle-même. De retour de vacances, elle m'a dit en avoir éprouvé beaucoup de plaisir.

Malgré ce sentiment, elle a commencé comme à son habitude à se plaindre de ne pas se sentir bien, un peu déprimée alors qu'elle dit n'avoir aucune raisons de l'être, « je suis soulagée de ne plus travailler là-bas et le job en free lance que j'ai fait (un événement presse pour une marque presque inconnue) a été une réussite, et j'ai pris la décision de travailler avec ma copine dans les bijoux et... »

Je l'ai interrompue pour recadrer notre propos, à savoir ses progrès et ai tout de suite rebondi sur les excellents résultats obtenus alors qu'elle paniquait et ne croyait pas en elle. Je l'ai donc fait parler sur le déroulement positif de cette journée et plus précisément sur ce qu'elle a ressenti : « Beaucoup de reconnaissance pour moi, et non pour la société pour laquelle je travaillais avant, et un grand bonheur, j'étais super bien. » Je lui demande de détailler son organisation, pour lui faire tout simplement remarquer que les problèmes de méthodologie de travail n'existent pas chez elle comme elle le soutient, et même de créativité puisqu'elle m'a relaté avoir eu l'idée de... (je vous passe les détails !) Elle s'est sentie épanouie, et, à l'heure d'aujourd'hui, ravie d'avoir décidé de travailler pour son amie, même si elle reconnaît ne pas avoir encore parlé d'argent. Elle dit que cela lui importe peu pour l'instant. Je lui fais remarquer que c'est une occasion de reprendre ses marques dans le business sans la pression folle d'une grosse structure qui l'avait traumatisée, et que c'est un passage. Elle est d'accord et me confirme se plaire ainsi et avoir décidé de continuer à chercher un job stable en tant que salariée, et non de se mettre à son compte. Je remarque, et me dit à moi-même, que c'était la preuve factuelle qu'elle m'avait mentionnée importante pour lui montrer que le coaching avait abouti !!!



Ce qu'elle veut et a décidé est un job avec des responsabilités, et je lui fait remarqué que cela veut dire un job dans le quel elle soit « décisionnaire » : elle est bien d'accord. Là elle exprime combien elle se sent changer en mieux avec ce coaching qui l'a déjà beaucoup fait évoluer !!!

Autant finir sur ça !!!

Je propose de se revoir dans deux semaines et lui suggère de noter 4 ou 5 décisions bonnes pour elle qu'elle aura prises dans ce laps de temps.

### NEUVIÈME SÉANCE

Cette neuvième séance s'est déroulée de façon très souple. Elle m'a exprimé combien elle se sentait mieux et nous avons de nouveau parlé de sa « prise de décision bonne pour elle », avec à l'appui un excellent exemple de cas pratique qu'elle vit.

Elle a décidé d'accepter de travailler pour son amie malgré le fait de ne pas avoir discuté argent, et lorsque celle-ci a abordé le sujet il y a quelques jours, la coachée a donné le montant de ce qu'elle estimait bien : accordé. Après discussion avec elle sur le montant, la coachée me dit savoir que le montant n'est pas très élevé mais que sa décision lui convient car elle se sent à l'aise avec. Le montant représente son investissement, elle se sent moins investie car en période de break et de passage entre un job qui la tyrannisait et celui-ci qui la réconcilie avec elle-même.

Je lui fais remarquer qu'elle y a retrouvé un peu plus de confiance en elle, qu'elle y a redécouvert ses compétences, ô combien bonnes vu les résultats.

Elle me précise avoir son bureau propre, et ses affaires bien installées : j'y vois le signe qu'elle s'y sent considérée. Elle parle de ces accomplissements alors qu'elle n'y travaille que les après-midi depuis deux semaines et accepte de reconnaître qu'elle se débrouille bien. Elle a peur de reculer l'échéance de recherche d'un job salarié en continuant ainsi avec son amie qui ne va peut être pas lui créer de poste : je lui fait remarquer que son amie va peut-être le faire, et que pour l'instant, elle ne fait qu'avancer, en se réappropriant ses marques dans le milieu et en apprivoisant à

nouveau toute l'ampleur du job, mais en terrain ami, et familial. Elle est OK.

Nous parlons avenir : elle pense vouloir continuer un coaching si son amie ne l'embauche pas. Je lui demande dans quel objectif : « Savoir vraiment si je dois continuer à travailler dans ce milieu ». Je lui demande ce qu'elle en pense. Elle reconnaît que ça se passe bien pour l'instant. Alors je lui propose de réfléchir à ses compétences (je lui demande pourquoi cesser de faire quelque chose qu'elle fait bien), et lui propose d'être honnête avec elle-même. Ma suggestion serait de voir venir les offres de job, et au cas par cas de voir si elle y prendrait plaisir : là elle devient très souriante et me remercie car elle pense que je l'ai justement aidée à prendre du plaisir en travaillant et non pas de le vivre comme un enfer, qui en vaut le coût car le salaire ou autres bénéfices sont bons. Je termine la séance en pointant là combien elle a raison, et que le but ultime sera de travailler par plaisir au point de ne pas se soucier du salaire, même si justement il est haut !!! Elle est OK, et comprend bien de quoi je parle : son problème avec la rémunération se règlera quand elle sera si à l'aise que sa confiance en elle-même lui autorisera de gagner beaucoup d'argent !

### *DIXIÈME ET DERNIÈRE SÉANCE*

J'arrive en avance et elle est déjà là, alors que depuis trois séances elle arrivait à l'heure, voire en retard. Je me dis que cela ne m'inspire rien de bon, je ressens les mêmes ondes d'énergie qu'au tout début : du découragement et un manque de motivation...

Elle est moins souriante, et je lui demande tout simplement comment elle se sent.

Elle se sent angoissée et inquiète de son manque de motivation par rapport à sa recherche de travail... Je lui demande comment cela se traduit concrètement dans les faits et elle me décrit une journée « démotivée » et puis je lui demande comment se passe une journée « motivée ». Après sa brève description relative au retard de réveil, à la façon de se traîner sans rien faire, alors que les bons jours elle est levée tôt, achète le journal, et « travaille ses CV » pour les envoyer...

Je me concentre un instant et réalise comme elle rejoue le scénario dans lequel elle me noie dans les infos, et je sens aussi qu'elle m'embarque dans une autre piste de changement donc dans une autre mission... Je décide pour recadrer de prendre l'initiative de revoir son objectif de mission et comment il a été atteint via les critères d'atteintes. À ma question : « Est-ce que tu ressens combien ton objectif de mission, à savoir de travailler sur prendre des décisions bonnes pour toi, est accompli, atteint ? », je me prend dans le visage « franchement, NON ». À vrai dire, je me dis que je m'y attendais.

Ma première réaction a été de valider son ressenti, et de lui dire qu'il y avait plusieurs façons de regarder son sentiment d'échec.

Je pouvais avoir mal fait mon travail (pourquoi j'ai dit ça... ?), elle pouvait ne pas avoir impulsé suffisamment d'énergie dans son travail de coaching (peut-être pas très délicat de ma part, je le reconnaît...), ou bien peut-être que sa vision des choses n'était pas objective et qu'il convenait de revenir sur certains faits. À ce moment, je n'ai pas ressenti du tout de stress, ni même l'envie de « prouver » que j'avais bien fait... Au contraire, je me suis dit que j'avais eu le sentiment de remplir mon contrat, mais comme quoi cela ne fonctionne pas toujours. J'ai aussi vu dans ses yeux sa force de se mettre en échec et combien elle projetait cela sur moi.

Je lui pose donc des questions relatives à son besoin et sa demande de coaching, et plus précisément comme elle avait estimé que savoir décider de rester salariée ou de se mettre à son compte illustrerait son critère d'atteinte. Elle reconnaît qu'elle est aujourd'hui en mesure de dire qu'elle a décidé que le meilleur pour elle reste d'être salariée. Elle enchaîne sur les petits boulots free lance dans lesquelles elle a décidé de se lancer depuis son licenciement il y a moins de deux mois, et comme elle a réussi ce qu'elle avait décidé d'accomplir. Je lui demande qui l'a poussée, et qui lui a dit ce qu'elle devait faire pour réussir la journée presse organisée précédemment. Réponse avec sourire : « Personne d'autre que moi ». Je demande qui a organisé et décidé des étapes (traiteur, appels à la presse, quels journalistes, etc...) : « Moi ». Je lui demande dans la foulée comment elle a su organiser le bureau de presse de son amie bijoutier. Elle reconnaît avoir tout fait, tout décidé, jusqu'au salaire. Et c'est réussi.

Je lui pose donc à nouveau la question et elle rit. Elle dit que oui, elle a beaucoup évolué, et que beaucoup de changements ont eu lieu et que le coaching a été très bénéfique dans sa vie, ne serait-ce que dans ses relations conjugales. Je me dis que ce n'était pas la visée mais que c'est bien quand même...

Elle réembraye sur son angoisse de ne pas trouver de travail et de ne pas savoir s'y prendre, les CV, les entretiens, les recruteurs à contacter, me dit avoir décidé d'accepter de faire un bilan de compétence proposé par l'ANPE.

Là, je reprend la main pour lui dire que notre mission est terminée, et que, dans l'objectif d'une nouvelle mission, l'accompagnement dans une recherche d'emploi était en effet envisageable, que cela nous permettrait de travailler sur sa motivation, son organisation dans sa recherche, et la préparation aux entretiens. Elle répond à cela qu'elle espère que son bilan de compétence l'aidera à savoir si elle doit continuer à chercher du travail dans ce milieu ou changer...

Là, je réalise qu'elle n'a pas l'intention de reconduire le contrat pour une autre mission, et mieux encore je me souviens de son attitude pointilleuse quant aux termes du contrat. Elle avait voulu que dans le cas où d'autres séances s'imposeraient pour achever la mission, la réévaluation du tarif (10 € !) ne soit effective que si l'objectif changeait : donc elle a essayé inconsciemment de remettre en cause l'atteinte de l'objectif pour peut-être embrayer sur de nouvelles séances dans lesquelles elle aurait sûrement essayé de dévier sur de l'aide à sa recherche d'emploi (autre objectif), mais au prix de 10 € et non 50 € comme je lui avais annoncé...

Je la remercie, et l'encourage à réfléchir à sa demande éventuelle de coaching. Je la remercie aussi de bien vouloir ne pas hésiter à donner mes coordonnées à des personnes en demande dans son entourage. Elle me remercie et nous nous quittons.

Je me sens OK, même si au fond, je n'ai pas le sentiment d'avoir réussi, car je ressentais encore en elle en la quittant de nombreuses résistances au changement, et je voyais presque « de vieux démons revenir la hanter »... Je ne suis pas sûre qu'elle ait pris ce coaching si au sérieux, et le fait d'avoir été pointilleuse sur le tarif me conforte dans ma conviction : pour elle, ce coaching n'avait pas vraiment de « valeur ». Mais cela vaut pour tout ce qui

pourrait l'aider à s'en sortir, puisqu'elle m'a dit la même chose de son bilan de compétence dont elle espère qu'il va l'aider mais dont elle dit être sûre que cela ne changera rien, ce sont ces mots...

*Partie*  
**IV** LA BOÎTE À OUTILS  
DU COACH



# 10

---

## TOUS LES MODÈLES DE DOCUMENTS NÉCESSAIRES AU COACH

COMME TOUTE PROFESSION BIEN ORGANISÉE, notamment dans notre culture plutôt paperassière, l'activité de coaching passe par un certain nombre de documents. Pour vous faciliter la vie, j'ai réuni ici les divers formulaires qui vous seront utiles. Certains sont d'ordre juridique, d'autres sont les grilles que je vous propose comme tableaux de bord, notamment celle intitulée « Mon profil de coach » qui vous permettra, si vous prenez la peine de la reprendre régulièrement, de faire un bilan salubre sur votre pratique de coach. Vous trouverez donc dans les pages qui suivent :

- ☐ un formulaire de démarrage de mission pour le coaché ;
- ☐ un formulaire de démarrage de mission pour le donneur d'ordre ;
- ☐ un modèle de démarrage de coaching complet ;
- ☐ un formulaire d'étude d'image « flash » à 360 ° ;
- ☐ un modèle de contrat de coaching pour un particulier ;
- ☐ un modèle de contrat de coaching pour une entreprise ;
- ☐ un modèle de contrat d'outplacement (coaching de transition professionnelle illimité) pour un particulier ;
- ☐ un modèle de contrat d'outplacement pour une entreprise ;
- ☐ un modèle de contrat de coaching de communication ;



- ☐ un modèle de contrat-cadre avec une entreprise ;
- ☐ un modèle de contrat de bilan de compétences ;
- ☐ un modèle de convention de formation ;
- ☐ un modèle d'attestation de présence ;
- ☐ une grille d'analyse de réalisations ;
- ☐ une grille d'analyse de compétences ;
- ☐ une grille d'analyse de projets ;
- ☐ une grille de gestion du niveau de confiance ;
- ☐ une fiche de synthèse « Mon profil de coach ».

### FORMULAIRE DE DÉMARRAGE DE MISSION POUR LE COACHÉ

Vous avez entrepris un coaching. Il s'agit à la fois d'un travail sur vous-même et d'un travail de changement.

Travail sur vous-même, car vous allez être amené à vous poser un certain nombre de questions sur votre mode de fonctionnement personnel, en particulier en ce qui concerne vos besoins psychologiques dans le travail et la façon de les satisfaire.

Travail de changement, car ces réflexions vont déboucher sur des objectifs concrets, et sur des plans d'action précis visant à vous faciliter l'atteinte de ces objectifs.

#### **Les objectifs de mon coaching**

La fixation de vos objectifs dans ce travail est une phase particulièrement importante de votre coaching, car sans objectif il est impossible de savoir si l'on a réussi ou non. Ce contrat est la base de votre relation avec le coach, et la raison d'être de l'équipe que vous formez avec lui.

La situation ou la réflexion qui m'a conduit à entreprendre une démarche de coaching :

#### **Mes objectifs en entreprenant cette démarche :**

#### **À l'issue du coaching, ce qui aura changé :**

**À quoi je saurai que mes objectifs sont atteints** (essayez, dans la mesure du possible, de privilégier des critères objectifs et observables) :

## FORMULAIRE DE DÉMARRAGE DE MISSION POUR LE DONNEUR D'ORDRE

### **Les objectifs du coaching de mon collaborateur**

Votre vision des objectifs de son coaching est particulièrement importante pour votre collaborateur et conditionne largement le succès de la mission. Car il a besoin de savoir exactement ce qui est attendu de lui, et de confronter cette attente de l'entreprise avec ses propres objectifs et sa propre perception de sa situation. Il a besoin en outre de critères précis lui montrant à quelle aune il sera jugé : sans ces critères, il lui est impossible (ainsi qu'au coach) de savoir si la mission a réussi ou non. Ce contrat est la base de la relation tripartite entre vous, votre collaborateur et le coach, il est fortement recommandé d'échanger avec eux, maintenant et tout au long de la mission, sur l'expression de vos attentes et de vos perceptions.

**La situation ou la réflexion qui vous ont conduit à proposer une démarche de coaching :**

**Vos objectifs en proposant cette démarche à votre collaborateur :**

**À l'issue du coaching, ce qui aura changé :**

**À quoi saurez vous que vos objectifs sont atteints ?** (Essayez, dans la mesure du possible, de privilégier des critères objectifs et observables)

## MODÈLE DE DÉMARRAGE DE COACHING COMPLET

### **De quoi ai-je besoin pour être épanoui dans ma vie professionnelle ?**

#### **A. Histoire de vie**

Une bonne façon de démarrer est de rédiger l'histoire de votre vie. Nous nous concentrerons surtout sur l'histoire de votre vie professionnelle, c'est à dire à partir de 13-14 ans, le moment où l'on se rend compte qu'un jour, il va falloir exercer un métier.

Cela dit, vous pouvez tout à fait décider de démarrer à votre naissance, ou même de remonter jusqu'à vos parents ou à vos grands-parents, pour déceler ce qui, dans votre histoire familiale, a pu vous apporter tel ou tel élément de métier, de culture d'un secteur, d'image de la réussite, etc.

#### **B. Pour vous, qu'est-ce que réussir sa vie professionnelle ?**

Comment vous êtes-vous fabriqué cette image de la réussite ?

Pouvez-vous citer un ou deux exemples de personnes qui selon vous, réussissent très bien ? Quels sont les éléments qui, à votre avis, expliquent cette réussite ?

Et vous ? Jusqu'à maintenant, avez-vous le sentiment d'avoir bien réussi dans votre vie professionnelle ?

Si oui, pourquoi ? Sur quels critères vous basez-vous pour savoir que vous avez réussi ?

En quoi avez-vous bien réussi jusqu'à présent ? Et en quoi auriez-vous pu mieux réussir ?

Y a-t-il des personnes dont le regard sur votre réussite compte ou a compté particulièrement ? Quels messages vous transmettent ces personnes ?

Avez-vous déjà ressenti un sentiment intérieur de réussite ? Pouvez-vous essayer de décrire ce sentiment ? À quelle(s) occasions l'avez-vous ressenti ?

#### **C. Questions génériques**

Voici maintenant quelques questions faussement simples. Je vous demande d'y réfléchir et d'y répondre spontanément, dans votre tête ou par écrit. Si une question vous embête, ne la traitez pas. Mais demandez vous pourquoi elle vous embête !

Dans ma vie, en ce moment, qu'est-ce que j'aime, qu'est-ce que je n'aime pas, qu'est-ce que j'aimerais changer ?

Même question pour mon travail en ce moment.

Si je gagnais 3 millions au Loto, qu'est-ce que je ferais ?

Et si je gagnais 50 millions ?

Quel type de personne j'admire et/ou j'envie ? Quel type de personne je ne peux pas supporter ?

Qu'est-ce que je voulais faire comme métier quand j'étais petit ?  
 Une fée me donne trois vœux :  
 Les trois valeurs auxquelles je tiens le plus :  
 L'histoire de ma vie en une phrase :  
 Où est-ce que je trouve mon énergie et ma force en ce moment ?

#### **D. Mon autoportrait**

Mes qualités et points forts :  
 Les points que je pourrais éventuellement améliorer :  
 Les points sur lesquels je dois absolument travailler :

#### **E. Ce que les autres pensent de moi**

Mon entourage me reconnaît pour les qualités suivantes :  
 On me reproche parfois les défauts suivants :

### *FORMULAIRE D'ÉTUDE D'IMAGE « FLASH » À 360 °*

#### **BILAN D'IMAGE PERSONNELLE**

Ce document vous a été remis par l'un de vos proches, qui réalise actuellement un bilan d'image personnelle. Merci de prendre quelques minutes pour le remplir. Il ne s'agit ni d'être trop sévère, ni trop gentil, mais de fournir une synthèse sincère de ses principales caractéristiques de personnalité, telles que vous les percevez. Vous pouvez soit lui en remettre le résultat, soit me l'adresser directement. Merci pour votre aide.

**Ce bilan concerne M. ou Mme :** .....

Quels sont selon vous ses principaux atouts sur le plan de sa personnalité et sur le plan professionnel ?

Quels sont selon vous ses axes de progrès ? Ce qu'il pourrait améliorer dans son comportement, dans ses rapports avec les autres, etc. ?

## MODÈLE DE CONTRAT DE COACHING POUR UN PARTICULIER

**Objet : proposition d'intervention****Réf PBSH/011003**

Cher Monsieur,

Je fais suite à nos différentes discussions concernant le programme de coaching en communication et en management qui vous est nécessaire pour accompagner la prise en mains de vos nouvelles fonctions.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de la confiance que vous me manifestez en me consultant pour cette mission.

Compte tenu de la situation que vous m'avez décrite, je vous propose le programme de formation suivant.

**Programme de formation en Communication et Management de M. H.***Contexte*

M. est appelé à prendre une nouvelle fonction au sein du groupe S.. Cette fonction l'amène à mettre en place un ensemble de démarches de développement du management auprès des responsables opérationnels, à informer et motiver les équipes sur ce type de démarche, à bâtir un plan de communication et à gérer des mises en concurrence de nature stratégique pour l'entreprise. Pour toutes ces raisons, M. H. souhaite être accompagné dans sa prise de fonction, afin d'être plus rapidement opérationnel.

*Cadrage et déontologie***Objectifs :**

Mettre en œuvre un programme de prise de fonction permettant à M. H. de prendre le plus rapidement possible la responsabilité de cette nouvelle structure ;

Lui donner des techniques de management et de motivation adaptées au contexte de cette prise de fonction ;

Travailler avec lui sur sa communication, en particulier sur l'appréhension et la gestion de la dimension politique de la relation professionnelle ;

L'aider à organiser la gestion de son temps, en particulier l'accompagner sur les missions fonctionnelles relatives au développement des ressources humaines ;

Suivre au quotidien le développement de son action afin de le rendre durablement apte à trouver de façon performante des solutions aux problèmes posés.

**Durée :**

Du 1<sup>er</sup> décembre 2003 au 1<sup>er</sup> mai 2004.

**Modalités :**

20 séances de travail de 1h30 dans les bureaux du coach, complétées par des entretiens téléphoniques et des échanges d'e-mails justifiés par les besoins de la situation.

Au démarrage, les séances sont hebdomadaires (2 mois = 8 séances). Par la suite, pendant la période de consolidation, elles ont lieu deux fois par mois (4 mois = 8 séances). Nous conservons en réserve l'équivalent de 4 séances pour le suivi téléphonique et Internet, et des séances supplémentaires de bilan et de réappropriation qui seront consommées à la demande.

**Confidentialité :**

Aucune information ne pourra être diffusée à un tiers sans l'accord exprès de M.H..

**Thèmes et méthodes**

Il est impossible de les définir a priori, et a fortiori de prévoir leur enchaînement. Ils découleront largement du premier entretien. Seront probablement utilisés :

L'exploration du schéma de fonctionnement du comportement intégrant le rôle des émotions, des croyances, des représentations et des injonctions ;

Un travail sur les différentes parties de personnalité mises en œuvre par la situation de management et sur la façon d'harmoniser les comportements en situation de management ;

Un travail sur l'image du manager et les conséquences de l'exercice du pouvoir sur la façon dont le manager est perçu par son équipe ;

Un inventaire de personnalité selon la démarche de la *Process Communication* (Taibi Kahler) et une initiation à cet outil ;

Une mise à plat de l'organisation du temps et l'acquisition de méthodes de planification plus efficaces ;

Un suivi en temps réel des situations de management, de stress, de relation et de conflit, et l'élaboration des réponses appropriées.

**Honoraires**

Notre base de facturation est de 225 € de l'heure, soit 1 800 € la journée d'intervention.

Pour les 20 sessions de travail d'une heure et demie et le suivi téléphonique et Internet sur la durée des six mois de la mission, nos honoraires forfaitaires seront donc de 6750 €

Ces tarifs s'entendent hors taxes (TVA = 19,6 %)

*Conditions de paiement*

L'intervention s'effectuera dans les limites de cette estimation.

Si une extension de l'intervention s'avérait nécessaire ou en cas de demande complémentaire du client, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention.

Notre intervention est payable en totalité en début de mission, à réception de facture.

Je me tiens à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire et vous confirme mon vif intérêt à démarrer avec vous cet accompagnement.

## MODÈLE DE CONTRAT DE COACHING POUR UNE ENTREPRISE

**Objet : proposition d'intervention****Réf PBSH/011003**

Cher Monsieur

Je fais suite à nos différents entretiens téléphoniques concernant l'accompagnement d'un travail de réflexion bilan sur le positionnement professionnel de Mme T.

Je tiens à vous remercier de la confiance que vous me manifestez en me confiant cette mission.

Compte tenu de la situation que vous m'avez décrite, je vous propose le programme de coaching suivant.

**Programme de coaching de Mme T.***Contexte*

Mme T., 38 ans, travaille dans votre entreprise depuis 4 ans et demi. Elle y assume les fonctions de responsable du marketing au sein de la direction du développement, où elle dirige une équipe de trois personnes. Elle ressent aujourd'hui le besoin de mener une réflexion sur son positionnement professionnel, à la fois en termes de compétences et de savoir-faire, mais également en termes d'évolutions possibles à court et long terme, et de projet professionnel. Une réflexion complémentaire sur son image et sur sa communication est également souhaitée par Mme T.

*Les objectifs*

I. Réaliser un bilan professionnel approfondi prenant en compte ses besoins psychologiques, sa personnalité, ses aptitudes et compétences, ses succès et échecs, ses valeurs de vie, ses réalisations, etc. de façon à acquérir et s'approprier des points de repère solides sur toutes ces dimensions.

2. Formuler pour les années qui viennent un projet de développement professionnel et personnel qui lui convienne (au regard des apports de la phase précédente) et dans lequel elle ait les meilleures chances d'associer plaisir et succès.

3. Mettre à plat son image et la façon dont elle rentre en relation et dont elle communique avec les autres de façon à identifier d'éventuels changements lui permettant de progresser dans ce domaine.

#### *Durée*

Du 28 février 2004 au 31 mai 2004 (environ)

#### *Modalités*

10 séances de travail de 2 h dans les bureaux du coach, complétées par des entretiens téléphoniques et des échanges d'e-mail justifiés par les besoins de la situation.

#### *Confidentialité*

Le contenu de tous les échanges est couvert par le secret professionnel, aucune information relative à cette démarche ne pourra être diffusée sans l'accord express de Mme T.

#### *Thèmes et méthodes*

Il est impossible de les définir a priori, et a fortiori de prévoir leur enchaînement. Ils découleront largement du premier entretien. Seront probablement utilisés :

L'exploration du schéma de fonctionnement du comportement intégrant le rôle des émotions, des croyances, des représentations et des injonctions ;

L'inventaire des besoins et des différentes stratégies employées pour réussir dans la réalisation professionnelle ;

Une exploration détaillée des compétences et des métiers ;

Un travail sur les différentes parties de personnalité mises en œuvre par la situation de management et sur la façon d'harmoniser les comportements en situation de management ;

Un travail sur l'image de Mme T. basé sur un questionnaire à 360° recueillant des informations auprès de son entourage ;

Un inventaire de personnalité jungien de type Golden permettant à Mme T. d'acquérir une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement professionnel, en particulier sous l'effet du stress ;

Une mise à plat de l'organisation du temps et l'acquisition de méthodes de planification plus efficaces ;

Un « rating » des différents projets professionnels possibles en fonction des besoins et de la personnalité de Mme T. ;



Un suivi en temps réel des situations de management, de stress, de relation et de conflit, et l'élaboration des réponses appropriées (en cas de besoin et si ce suivi est souhaité)

#### *Honoraires*

Forfait de 6 000 € HT pour les 10 sessions de travail et le suivi téléphonique et Internet sur la durée des 3 mois de la mission.

#### *Conditions de paiement*

L'intervention s'effectuera dans les limites de cette estimation.

Si une extension de l'intervention s'avérait nécessaire ou en cas de demande complémentaire du client, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention. Notre intervention est payable en totalité en début de mission, à réception de facture.

Je me tiens à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire et me réjouis de mener cette mission pour le compte du groupe D.

## MODÈLE DE CONTRAT D'OUTPLACEMENT (COACHING DE TRANSITION PROFESSIONNELLE ILLIMITÉ) POUR UN PARTICULIER

### **Strictement personnelle et confidentielle**

Cher Monsieur,

Je fais suite à notre intéressante conversation du 12 avril, en mes bureaux. Tout d'abord, je tiens à vous remercier de la confiance que vous me témoignez en me consultant sur l'accompagnement de la période professionnelle délicate que vous traversez actuellement.

#### **Les axes de travail que je vous propose sont les suivants :**

1. Réaliser un bilan professionnel approfondi prenant en compte vos besoins psychologiques, votre personnalité, vos aptitudes et compétences, vos succès et échecs, vos valeurs de vie, vos réalisations, etc. de façon à acquérir et vous approprier des points de repère solides sur toutes ces dimensions.
2. Formuler pour les années qui viennent un projet de développement professionnel et personnel qui vous convienne (au regard des apports de la phase précédente) et dans lequel vous ayez les meilleures chances d'associer plaisir et succès.
3. Déterminer une stratégie d'approche du marché adaptée à cet objectif professionnel, et à vos objectifs alternatifs.

4. Mettre au point les outils et messages appropriés (CV, lettres, entretiens...) et vous transférer des méthodes efficaces de recherche d'emploi (organisation, gestion du temps, ciblage, démarche réseau...)

5. Coacher et accompagner dans la mise en oeuvre de cette campagne de recherche.

6. Mener le coaching jusqu'à votre aboutissement c'est-à-dire votre intégration définitive (période d'essai concluante) dans une entreprise qui vous convienne, avec une attention particulière apportée au pilotage de votre intégration, notamment en termes de stratégie politique et de communication. Il s'agit donc d'un engagement forfaitaire, sans limitation de temps, identique à celui d'un outplacement.

Ce programme de travail démarrera, sauf avis contraire de votre part, le mardi 24 avril à 10h00 par une séance de travail de 3 heures dans nos bureaux de Bordeaux et se déroulera à raison d'une séance par semaine pendant la période de bilan (je bloque tous les mardis de 10h00 à 12h30 jusqu'au 12 juin), suivi par deux points mensuels de deux heures en face à face, et surtout un suivi permanent par téléphone et par Internet sera effectif pendant toute la période de d'accompagnement.

Ce forfait comprend un mailing à 200 cabinets de recrutement nationaux et internationaux (hors affranchissements), la frappe du CV et des matrices des lettres de candidature spontanée, ainsi qu'une analyse et une restitution psycho-graphologique. Une étude de votre personnalité selon le modèle de la Process Communication (Taibi Kahler) sera également effectuée. Je mets en outre à votre disposition, si vous le souhaitez, une sélection d'annonces confidentielles de chasseurs de têtes.

#### **Coût de cette prestation :**

Le coût de ce programme est de 9 000 € HT, payables au démarrage de la mission. Cette somme s'entend hors taxes si la prestation est prise en charge par une entreprise, TTC si elle est directement assumée par vous, afin que vous ne soyez pas pénalisé par le contrecoup de la TVA.

Je me tiens à votre entière disposition si vous souhaitez des précisions ou des informations complémentaires, et vous confirme mon vif intérêt à démarrer cet accompagnement avec vous.

1. Ce paragraphe est parfaitement facultatif, et signifie simplement que la question de la TVA doit être abordée dans le cadre de missions payées directement par un particulier, et faire l'objet d'un cadrage. Tous les tarifs indiqués dans ces propositions sont fictifs, bien que vraisemblables et n'engagent ni l'auteur, ni le cabinet Excelia.

MODÈLE DE CONTRAT D'OUTPLACEMENT (COACHING  
DE TRANSITION PROFESSIONNELLE ILLIMITÉ)  
POUR UNE ENTREPRISE

**Strictement personnelle et confidentielle**

Objet : proposition d'accompagnement à la transition professionnelle de M.C.

Cher Monsieur

Je fais suite à nos différentes conversations sur le coaching de M. C. dans son repositionnement professionnel.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de la confiance que vous nous témoignez en nous confiant l'accompagnement de la période professionnelle délicate que traverse votre collaborateur.

Les axes de travail que nous vous proposons pour accompagner son repositionnement sont les suivants :

1. Réaliser un bilan professionnel approfondi prenant en compte ses besoins psychologiques, sa personnalité, ses aptitudes et compétences, ses succès et échecs, ses valeurs de vie, ses réalisations, etc. de façon à lui permettre d'acquérir et de s'approprier des points de repère solides sur toutes ces dimensions.

2. Formuler pour les années qui viennent un projet de développement professionnel et personnel qui lui convienne (au regard des apports de la phase précédente) et dans lequel elle ait les meilleures chances d'associer plaisir et succès.

3. Déterminer une stratégie d'approche du marché adaptée à cet objectif professionnel, et à ses objectifs alternatifs.

4. Mettre au point les outils et messages appropriés (CV, lettres, entretiens...) et lui transférer des méthodes efficaces de recherche d'emploi (organisation, gestion du temps, ciblage, démarche réseau...)

5. Coacher et accompagner la mise en oeuvre de cette campagne de recherche pendant toute la durée de sa recherche, quelle que soit cette durée.

6. Mener le coaching jusqu'à son aboutissement, c'est-à-dire à votre intégration définitive (période d'essai concluante) dans une entreprise qui lui convienne, avec une attention particulière apportée au pilotage de son intégration, notamment en termes de stratégie politique et de communication.

Il s'agit donc d'un engagement forfaitaire, sans limitation de temps, conforme à celui que l'on peut attendre d'un véritable outplacement.

Ce programme de travail se déroulera à raison d'une séance hebdomadaire de deux heures pendant la période de bilan, suivi par deux points mensuels de deux heures en face à face et surtout, un suivi permanent par téléphone et par Internet pendant toute la période de d'accompagnement.

Ce forfait comprend un mailing à 200 cabinets de recrutement nationaux et internationaux (hors affranchissements), la frappe du CV et des matrices des lettres de candidature spontanée, ainsi qu'une analyse et une restitution psycho-graphologique.

**Coût de cette prestation :**

Le coût de ce programme est de 9 000 € HT, payables au démarrage de la mission.

Je vous tiendrai mensuellement au courant, par courrier ou par téléphone, de l'avancement de cette mission, dans son déroulement général. Par contre, le contenu de mes échanges avec M. C. est couvert par le secret professionnel.

Je me tiens à votre entière disposition si vous souhaitez des précisions ou des informations complémentaires, et vous renouvelle mes remerciements.

## MODÈLE DE CONTRAT DE COACHING DE COMMUNICATION

Objet : proposition de coaching en communication de M. F. D.

Cher Monsieur,

Je fais suite à notre conversation du 10 septembre, à ma lettre du 11 septembre et à mon e-mail du 25 septembre concernant le programme de coaching de M. D.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de la confiance que vous me manifestez en nous confiant cette mission.

Compte tenu de l'ensemble de nos échanges et de deux rencontres avec M. D., je vous propose le programme de formation suivant.

**Programme de formation en communication et management de M. D. :**

*Contexte*

M. D. exerce des fonctions de management stratégique pour la société F, dont il est l'un des principaux dirigeants. Ces fonctions l'amènent à réfléchir à sa communication personnelle de façon à la rendre encore plus performante, par l'acquisition de techniques de développement personnel et de gestion différenciée de la relation. Pour toutes ces raisons, le Groupe F. propose à M. F. D. l'accompagnement d'un coach sur l'ensemble de ces domaines.

*Cadrage et déontologie**Objectifs :*

Mettre en œuvre un programme d'accompagnement permettant M.D. de faire évoluer sa communication personnelle, en particulier sur l'appréhension et la gestion de la dimension politique de la relation professionnelle ;

Suivre au quotidien le développement de son action afin de le rendre durablement apte à trouver de façon autonome des solutions aux problèmes posés et à identifier clairement les registres de communication les plus performants pour atteindre ses objectifs.

*Durée :*

Du 10 septembre 2002 au 10 mars 2002.

*Modalités :*

15 séances de travail de 2 h dans les bureaux du coach, complétées par des entretiens téléphoniques et des échanges d'e-mails justifiés par les besoins de la situation.

*Confidentialité :*

Aucune information ne pourra être diffusée à la Société sans l'accord express de M. F. D.

*Thèmes et méthodes*

Il est impossible de les définir a priori, et a fortiori de prévoir leur enchaînement. Ils découleront largement du premier entretien. Seront probablement utilisés :

L'exploration du schéma de fonctionnement du comportement intégrant le rôle des émotions, des croyances, des représentations et des injonctions ;

Un travail sur les différentes parties de personnalité mises en œuvre par la situation de communication et sur la façon d'harmoniser les comportements dans cette situation ;

Un travail sur l'image du manager et les conséquences de l'exercice du pouvoir sur la façon dont il est perçu par son équipe ;

Une approche des récits de M. D. autour du thème du management et du sens qu'il donne à cette situation ;

Une étude d'image personnelle et la mise en adéquation des messages délivrés avec l'image professionnelle ;

Un travail sur la situation de réunion de groupe et la façon de gérer sa contribution et son comportement dans ce type de contexte ;

Un suivi en temps réel des situations de management, de stress, de relation et de conflit, et l'élaboration des réponses appropriées.

*Honoraires*

Forfait de 10 000 € HT pour l'ensemble des sessions de travail et le suivi téléphonique et Internet sur la durée des six mois de la mission. (TVA 19,6 %)

*Conditions de paiement*

L'intervention s'effectuera dans les limites de cette estimation.

Si une extension de l'intervention s'avérait nécessaire ou en cas de demande complémentaire du client, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention. Notre intervention est payable en totalité en début de mission, à réception de facture.

Je me tiens à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire et vous remercie à nouveau pour votre confiance.

## MODÈLE DE CONTRAT CADRE AVEC UNE ENTREPRISE

Cher Monsieur,

Je fais suite à notre déjeuner du 4 juillet dernier, qui m'a permis de mieux connaître les problématiques de votre entreprise, et de réfléchir avec vous à la façon dont la valeur ajoutée apportée par le coaching peut s'inscrire dans vos projets de management et d'organisation.

L'objet de cette lettre est de préciser les types d'interventions que je pense pertinentes pour F. dans l'accompagnement des collaborateurs de l'entreprise, dans le développement de leurs performances, ou dans un repositionnement externe.

**Types d'interventions proposés :***Coaching situationnel*

Il s'agit d'une mission dont l'objectif est de résoudre une situation liée à un contexte spécifique et précis. D'une durée de trois mois, éventuellement renouvelable une fois après un point avec le coaché, son N+1 et vous-même, cette mission démarre par une ou deux séances longues permettant de fixer les objectifs, d'explorer la problématique et de fixer des plans d'action. Des séances de consolidation bimensuelles d'une heure à une heure et demie permettent d'asseoir et de mesurer les progrès. À tout moment entre les séances et en temps réel, le coaché a accès à son coach par e-mail et téléphone.

*Coaching de performance*

L'objectif de ce type de mission est plus ambitieux : il vise à accompagner un dirigeant ou un collaborateur dans une amélioration globale et stable de sa performance, en termes notamment de management, de communication, d'efficacité commerciale,

d'organisation, de vision politique et de gestion des émotions. D'une durée de 6 mois, cette mission démarre par un calage précis des objectifs impliquant le coaché, sa hiérarchie, et vous-même. Après cette phase importante, deux ou trois séances longues, dont une journée pleine, permettent un démarrage et une mobilisation rapides. Le rythme des séances de suivi est ensuite de deux par mois, avec un point d'étape à trois mois et un second au bout de 6 mois. En fonction des conclusions de ce bilan, et d'une concertation entre les différentes parties impliquées, cette mission est éventuellement renouvelable une fois. À tout moment entre les séances et en temps réel, le coaché a accès à son coach par e-mail et téléphone.

#### *Outplacement à durée limitée*

Il s'adresse à une personne amenée à quitter l'entreprise, et se décline en trois temps. Tout d'abord, un bilan détaillé de ses atouts professionnels, compétences, personnalité, image, besoins psychologiques, sans oublier la gestion du deuil lié au départ (et à la situation d'échec éventuelle qui l'a motivé). Dans une deuxième phase, la fixation d'un objectif professionnel à la fois motivant et réaliste, et l'élaboration d'une stratégie, et d'outils de prospection du marché de l'emploi. Puis, un suivi de la mise en œuvre pendant trois mois, à raison de deux séances par mois complétées par des échanges e-mail et téléphoniques autant que nécessaire.

Il est également possible de réaliser uniquement le bilan, pour un collaborateur qui éprouve le besoin de se resituer professionnellement sans faire l'objet d'une séparation.

#### *Outplacement illimité*

L'engagement du coach est d'accompagner le collaborateur sans limitation de temps ni de moyens jusqu'à ce qu'il soit consolidé dans une nouvelle activité qui lui convienne (période d'essai concluante). Il s'adresse principalement aux dirigeants et cadres d'état-major.

Ce descriptif succinct vise à vous donner les points de repères dont vous avez besoin pour préconiser telle ou telle démarche en fonction de la demande qui se dégage. Il précise également, dans ses grandes lignes, le contenu des diverses prestations, et permet, même si le principe de facturation est global et vise avant tout à rémunérer un résultat, d'estimer la quantité de travail fourni par le coach.

Je souhaite également souligner le fait que le coaching proposé ici s'opère à la fois par des séances en face à face, et par une communication Internet et téléphonique à la demande, permettant en permanence à un coaché d'analyser une situation, d'exprimer une émotion, de solliciter un avis ou un conseil, etc.

J'insiste par ailleurs sur la confidentialité du contenu des échanges menés dans le cadre de la mission, et sur la possibilité, pour le coach, de refuser une mission à l'issue d'un ou deux entretiens exploratoires, si aucune demande vraie ne me semble émerger. Dans ce cas, bien évidemment, ces entretiens ne seront pas facturés.

#### *Tarifs de ces prestations*

Tous ces tarifs s'entendent hors taxes et sont fixés pour l'année 2002.

|   | <b>Durée</b>               | <b>Dirigeant</b>                         | <b>Manager</b> | <b>Collaborateur</b> |
|---|----------------------------|--|----------------|----------------------|
| <b>Coaching situationnel</b>                  | 3 mois renouvelable 1 fois | 4500                                     | 3500           | 3000                 |
| <b>Coaching de performance</b>                | 6 mois renouvelable 1 fois | 8000                                     | 6100           | 5000                 |
| <b>Outplacement</b>                           | Illimité                   | 10 % de la R.A.B. <sup>a</sup> min. 9000 |                |                      |
| <b>Outplacement à durée limitée</b>           | Bilan + 3 mois accomp      | 6000                                     | 4500           | 4000                 |
| <b>Bilan d'évolution professionnelle seul</b> | 1 journée + 4 séances      | 4500                                     | 3500           | 3000                 |

a. Rémunération annuelle brute de l'année précédente, variable inclus.

Les missions sont payables à réception de facture, au démarrage (une fois les objectifs fixés et acceptés par l'ensemble des partenaires).

Chaque mission fait l'objet d'un contrat écrit.

Comme je vous l'ai indiqué au téléphone lors de notre conversation du 16 juillet, les ordres de grandeur pour des outplacements de cadres sont de 16 % de la R.A.B. avec un forfait logistique de 2 000 à 3 000 € pour une prestation illimitée, de 18 à 20 % pour des cadres dirigeants avec un forfait logistique un peu plus important, et de 4 000 à 5 000 € environ pour des reclassements de collaborateurs non-cadres. Dans ce cas, la prestation est limitée dans le temps à six mois et inclut souvent la garantie d'une proposition d'un ou deux postes correspondant au projet de la personne.

Je me tiens à votre entière disposition pour vous détailler l'ensemble de ces informations.

Je vous souhaite un très bon été et me réjouis de poursuivre notre conversation à la rentrée.

Bien sincèrement,



## MODÈLE DE CONTRAT DE BILAN DE COMPÉTENCES

Ce modèle a été établi pour un particulier. À la lumière des exemples précédents, il sera facile d'en tirer une déclinaison pour les entreprises.

Chère Madame,

Je fais suite à notre entrevue du 8 août dernier concernant l'accompagnement d'un travail de réflexion bilan sur votre positionnement professionnel.

Je tiens tout d'abord à vous remercier de la confiance que vous nous manifestez en nous confiant cette mission.

Compte tenu de la situation que vous m'avez décrite, je vous propose le programme de coaching suivant.

Programme de coaching de Mme B.

### *Contexte*

Vous ressentez aujourd'hui le besoin de mener une réflexion sur votre positionnement professionnel, à la fois en termes de compétences et de savoir-faire, mais également en termes d'évolutions possibles à court et long terme, et de projet professionnel.

### *Objectifs*

Réaliser un bilan professionnel approfondi prenant en compte vos besoins psychologiques, votre personnalité, vos aptitudes et compétences, vos succès et échecs, vos valeurs de vie, vos réalisations, etc. de façon à acquérir et vous approprier des points de repère solides sur toutes ces dimensions ;

Formuler pour les années qui viennent un projet de développement professionnel et personnel qui vous convienne (au regard des apports de la phase précédente) et dans lequel vous ayez les meilleures chances d'associer plaisir et succès ;

Déterminer une stratégie d'approche du marché adaptée à cet objectif professionnel, et à ses objectifs alternatifs ;

Mettre au point les outils et messages appropriés (CV, lettres, entretiens...) et vous transférer des méthodes efficaces de recherche d'emploi (organisation, gestion du temps, ciblage, démarche réseau...) ;

### *Durée*

Du 5 septembre 2001 au 30 novembre 2001 (environ)

### *Modalités*

Bilan approfondi avec C.M. à raison d'une ou deux séances hebdomadaires d'une heure et demie pendant un mois, suivie par

a mise en œuvre du projet professionnel avec P.B.S. à raison d'une séance de travail hebdomadaire ou bimensuelle, complétées par des entretiens téléphoniques et des échanges d'e-mails justifiés par les besoins de la situation.

#### *Confidentialité*

Le contenu de tous les échanges est couvert par le secret professionnel, aucune information relative à cette démarche ne pourra être diffusée à de tiers dans votre accord exprès.

#### *Thèmes et méthodes*

Il est impossible de les définir a priori, et a fortiori de prévoir leur enchaînement. Ils découleront largement du premier entretien. Seront probablement utilisés :

L'exploration du schéma de fonctionnement du comportement intégrant le rôle des émotions, des croyances, des représentations et des injonctions ;

L'inventaire des besoins et des différentes stratégies employées pour réussir dans la réalisation professionnelle ;

Une exploration détaillée des compétences et des métiers ;

Un inventaire de personnalité jungien de type Golden ;

Une analyse psycho-graphologique permettant de croiser plusieurs approches des caractéristiques de personnalité ;

Un « rating » des différents projets professionnels possibles en fonction des besoins et de la personnalité ;

Un plan d'action concret pour la mise en œuvre du projet professionnel choisi et pour sa concrétisation ;

Des conseils tactiques sur la gestion de la situation actuelle.

#### *Honoraires*

Forfait de 3 000 € HT pour l'ensemble des sessions de travail et le suivi téléphonique et Internet sur la durée des trois mois de la mission (TVA 19,6 %).

#### *Conditions de paiement*

L'intervention s'effectuera dans les limites de cette estimation.

Si une extension de l'intervention s'avérerait nécessaire ou en cas de demande complémentaire du client, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention.

Notre intervention est payable en trois fois, 50 % au démarrage de la mission, 25 % au bout d'un mois et le solde au bout de deux mois.

Nous nous tenons à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire et nous réjouissons de démarrer avec vous cet accompagnement.

Bien sincèrement,

## MODÈLE DE CONVENTION DE FORMATION

**CONVENTION DE FORMATION PROFESSIONNELLE  
CONTINUE**

Formation individuelle  
Proposition de formation  
Madame B.

Paris, le 20 septembre 2005

Proposition n°: 2005/P2/F.-MB./75COA

Numéro d'agrément organisme de formation : ...

entre

la société F.

sise à l'adresse :

représentée par Monsieur O., Directeur des Ressources Humaines

et

Pierre BLANC-SAHNOUN, Formateur et coach d'entreprise,  
Directeur associé Excelia

Adresse : ...

Il est convenu et conclu ce qui suit :

*Contexte*

Dans le cadre de l'évolution de ses responsabilités au sein de la société F. Madame B., chef de secteur commercial, a vocation à suivre une formation de perfectionnement à la communication interpersonnelle et au management différencié.

OU

Madame B. exerce une fonction de responsable projet logistique Europe au sein de la société F. Ces fonctions l'amènent à réfléchir à sa communication personnelle et à son organisation de façon à les rendre encore plus performantes, par l'acquisition de techniques de développement personnel et de gestion différenciée de la relation, centrées notamment sur le management hiérarchique montant et descendant.

*Cadrage et déontologie*

Les objectifs :

Mettre en œuvre un programme permettant à Madame B. de progresser le plus rapidement possible dans ses performances de communication ;

Reconstruire un sentiment de plaisir et de motivation dans l'exercice de son métier ;

Lui donner des techniques de management et de motivation adaptées au contexte de l'entreprise ;

Travailler sur l'appréhension et la gestion de la dimension stratégique de la relation professionnelle ;  
Suivre au quotidien le développement de son action afin de la rendre durablement apte à élaborer et émettre des messages adaptés aux différents environnements rencontrés,  
L'aider à organiser son temps et sa gestion des priorités.

#### *Durée*

Du 02 mai 2005 au 31 décembre 2005

#### *Modalités*

10 séances de formation de 2 heures dans les locaux d'Excelia, complétées par des entretiens téléphoniques et des échanges d'e-mails justifiés par les besoins de la situation.

#### *Thèmes et méthodes*

Il est impossible de les définir a priori, et a fortiori de prévoir leur enchaînement. Ils découleront largement du premier entretien. Seront probablement utilisés :

L'exploration du schéma de fonctionnement du comportement intégrant le rôle des émotions, des croyances, des représentations et des injonctions ;

Un travail sur les différentes parties de personnalité mises en œuvre par la situation de management et sur la façon d'harmoniser les comportements en situation de management ;

Un travail sur l'image du manager et les conséquences de l'exercice du pouvoir sur la façon dont le manager est perçu par son équipe ;

Une mise à plat de l'organisation du temps et l'acquisition de méthodes de planification plus efficaces ;

Un suivi en temps réel des situations de management, de stress, de relation et de conflit, et l'élaboration des réponses appropriées.

#### *Honoraires*

Forfait de ... € HT pour les 10 sessions de formation et le suivi téléphonique et Internet permanents sur la durée des 7 mois de la mission (le mois d'août est neutralisé).

#### *Conditions de paiement*

L'intervention s'effectuera dans les limites de cette estimation.

Si une extension de l'intervention s'avérait nécessaire ou en cas de demande complémentaire du client, le complément d'intervention correspondant ferait l'objet d'un avenant à cette convention.

Notre intervention est payable en totalité en début de mission, à réception de facture.

Validité et modification du contrat

Cette convention ne sera valable et n'engagera Pierre BLANC-SAHNOUN et la société Excelia qu'après sa signature par les deux parties. En cas d'interruption de l'action du fait de l'une ou l'autre des parties, le règlement se réalisera au prorata de l'exécution de la convention.

Toute modification du contrat suppose un accord des signataires et donne lieu à un avenant.

Paris, le 20 septembre 2005

Pour Excelia,  
Pierre Blanc-Sahnoun

Pour F.,  
Hervé O.

## MODÈLE D'ATTESTATION DE PRÉSENCE

Pierre Blanc-Sahnoun  
Coach d'entreprise

SIRET : ...

N° de formateur : ...

### **ATTESTATION DE PRESENCE**

Je soussigné, Pierre BLANC-SAHNOUN, coach et formateur, atteste que M. L.D.

a bien suivi une formation au sein de mon cabinet du 1<sup>er</sup> décembre 2004 au 30 décembre 2004.

Cette formation s'est déroulée pendant 10 heures.

En foi de quoi, je délivre la présente attestation pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Paris, le 30 décembre 2004

## GRILLE D'ANALYSE DE RÉALISATIONS

### 1. Ce que j'apporte à l'entreprise

Nous avons maintenant identifié un certain nombre de besoins psychologiques, dont vous recherchez la satisfaction à travers votre travail. Un premier exercice intéressant serait de reprendre les différents postes que vous avez exercés et de rechercher dans quelle mesure, dans tel ou tel poste, vos besoins étaient satisfaits ou non. Ceci vous montrera de façon empirique que la satisfaction de vos besoins conduit à l'épanouissement professionnel.

Le tableau ci-dessous vous donnera un modèle :

| Besoins                                | Poste 1 | Poste 2 | Poste 3 | Poste 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| <b>Reconnaissance dans mon travail</b> | C       | B       | A       | B       |
| <b>Rémunération</b>                    | C       | A       | C       | B       |
| <b>Etc.</b>                            |         |         |         |         |
| <b>Total</b>                           | 2C      | 1A, 1B  | 1A, 1C  | 2B      |

Une lettre A signifie que dans le poste 3, votre besoin de reconnaissance était parfaitement satisfait.

Une lettre B signifie que dans le poste 4, votre besoin de gagner un bon salaire était satisfait de façon acceptable, mais sans plus.

Une lettre C signifie que dans le poste 3, votre besoin de rémunération n'était pas suffisamment satisfait.

Cette grille vous servira d'ici quelque temps pour évaluer vos différents projets et déterminer s'ils correspondent bien à vos besoins.

### 2. Mes réalisations professionnelles

La base de votre expérience professionnelle, ce sont vos **réalisations**. On appelle ainsi toute séquence professionnelle où vous vous êtes mis en oeuvre pour atteindre un objectif qui vous avait été fixé, et où vous avez obtenu un résultat (qu'il soit supérieur, inférieur, ou différent de l'objectif). Une réalisation peut aller de « recrutement d'un stagiaire » à « rachat et redressement d'une entreprise », en passant par toutes les tailles intermédiaires.

Je vous propose de rédiger vos 10-15 principales réalisations professionnelles de façon structurée et synthétique, en utilisant le modèle ci-dessous, volontairement exigü (1 fiche par réalisation)

**Réalisation N° :                      Année                      Société :**

Problème posé / Objectif :

Solution apportée / Actions mises en oeuvre :

Résultat atteint :

Autres résultats induits éventuellement :

Les deux ou trois réalisations dont je suis le plus fier :

Celles que je trouve les plus importantes (ce ne sont pas forcément les mêmes...) :

Qu'est-ce qui a été déterminant dans le bon déroulement de ces réalisations marquantes ?

Certaines de ces réalisations (ou d'autres, non racontées) me laissent-elles un goût d'échec ou d'inachevé ? Lesquelles ? Comment ferai-je mieux la prochaine fois ?

## GRILLE D'ANALYSE DE COMPÉTENCES

### **Mon ou mes métiers**

Un bon exercice pour parler de son métier est de l'expliquer à un enfant de 8 ans, avec des mots et des concepts qu'il puisse comprendre.

Mon métier, c'est :

Je vais t'expliquer en quoi cela consiste :

Mes compétences, ce que je sais faire dans le cadre de mes métiers :

**Mes réalisations**

À partir du récit de vos réalisations, l'étape suivante consiste à décortiquer et analyser chacune d'entre elles pour déterminer quelles compétences vous avez mis en oeuvre ou acquis. Les réalisations et les compétences ont entre elles un lien complexe, dans la mesure où l'on accomplit une réalisation en exerçant une (ou plusieurs) compétences, mais en même temps, on acquiert des compétences en se collettant avec des réalisations que l'on ne sait pas toujours faire au départ.

Reprenez donc vos réalisations et pour chacune d'entre elles, livrez-vous au petit exercice suivant :

**Réalisation N° :**                      **Année:**                      **Société :**

Au cours de cette réalisation, j'ai mis en oeuvre et/ou j'ai acquis :  
 Au plan du savoir (connaissances) :

Au plan du savoir-faire (compétences) :

Au plan du savoir-être (qualités utilisées) :

**Exemples de compétences :**

Tenir la comptabilité d'une entreprise ;  
 Diriger une équipe de 15 personnes ;  
 Recruter des techniciens en informatique ;  
 Utiliser un logiciel de traitement de texte ;  
 Gérer un parc locatif de 200 logements.

*GRILLE D'ANALYSE DE PROJETS***Fiche projet/objectif**

Je vous propose maintenant d'essayer d'approfondir chacun des projets que nous avons listés. Le but est à la fois de se poser les bonnes questions afin de valider si ce projet vous correspond réellement, et évaluer sa faisabilité, mais également de détecter des faiblesses ou des failles. Il a également pour but de préparer une argumentation destinée à de futurs employeurs, et de commencer à cerner les cibles d'entreprises potentiellement intéressées par votre candidature.



**Le métier**

Quel titre porterez-vous ? Comment vous appellerez-vous dans ce projet ?

En quoi ça consiste ? Quelles principales missions ?

Sur quels moyens vous appuierez-vous pour réaliser ces missions (hommes, méthodes, finances...) ?

Qu'est ce qui fait que vous pensez pouvoir réussir facilement dans ce projet ?

Vos atouts pour ce métier (expérience, compétences, réalisations, qualités personnelles...)

Quels points faibles éventuels pour ce projet et quels moyens d'y remédier ?

Quel plaisir allez vous retirer de ce projet ? En quoi correspond-il à vos besoins ?

Combien de temps envisagez-vous de le faire ?

Sur quoi cela pourrait il déboucher ensuite ?

**La structure, l'environnement**

Quel type de structure ? Grande ou petite entreprise, cabinet conseil, solo, localisation, etc.

Quel serait votre mode de collaboration ? Salarié, partenaire, associé, free lance...

Quel type de management ? (Structure de décision, place dans l'organigramme...)

Quel type de patron direct souhaitez vous y trouver ? Quel type de patron ne souhaitez-vous surtout pas y trouver ?

**La cible**

Combien existe t-il de structures de ce type ?

Quelles sources pour connaître la cible ? Comment allez-vous vous documenter pour obtenir des noms et des adresses ?

Quels contacts privilégiés pour se renseigner et accéder à cette cible par le réseau relationnel (faire éventuellement une liste de noms) ?

**Discours et argumentation sur ce projet**

Quels sont les 3 arguments clés qui font que vous allez apparaître en quelques secondes comme totalement évident pour un interlocuteur sur ce projet ?

Sur quels points de votre projet un interlocuteur risque t-il de bloquer, ou de s'inquiéter ? Que lui répondre ?

Vos projets correspondent-ils à vos besoins ?

Reprenez vos différents projets et essayez de déterminer dans quelle mesure ils correspondent à vos besoins.

| Besoins      | Projet 1 | Projet 2 | Projet 3 | Projet 4 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|
|              |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b> |          |          |          |          |

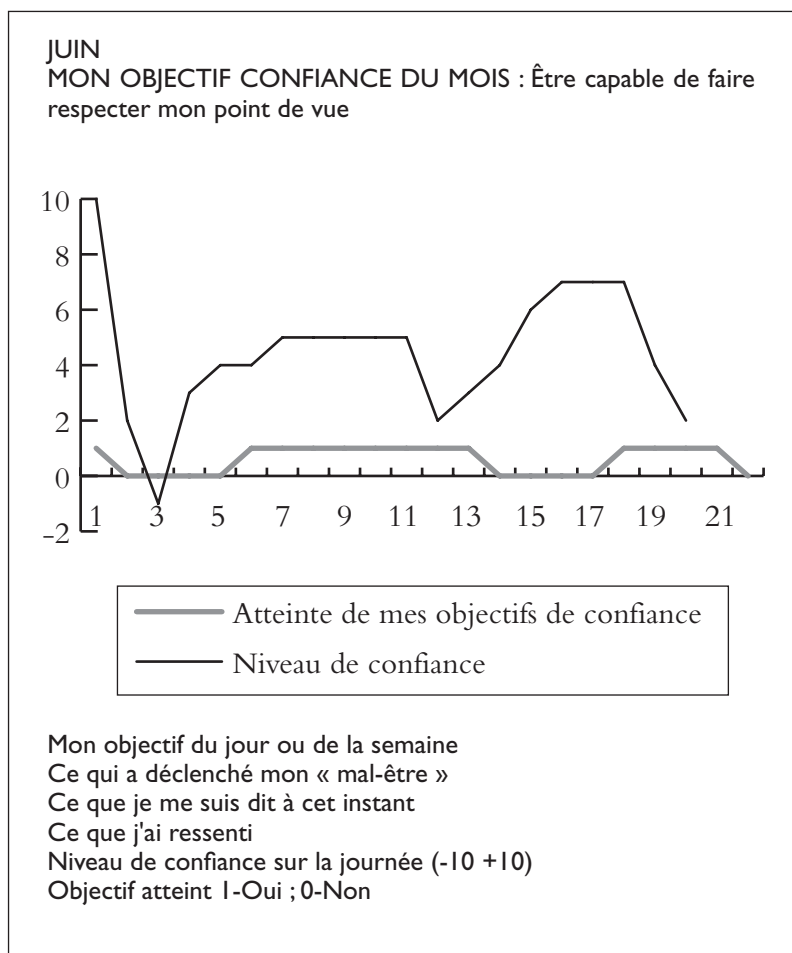
Exemple :

| Besoins                                | Projet 1 | Projet 2 | Projet 3 | Projet 4 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| <b>Reconnaissance dans mon travail</b> | C        | B        | A        | B        |
| <b>Rémunération &gt; 300 KF</b>        | C        | A        | C        | B        |
| <b>Total</b>                           | 2C       | 1A1B     | 1A1C     | 2B       |

Une lettre A signifie que dans le projet 3, vous pensez que votre besoin de reconnaissance sera parfaitement satisfait.

Une lettre B signifie que selon vous, dans le poste 4, votre besoin de gagner un bon salaire sera satisfait de façon acceptable, mais sans plus.

Une lettre C signifie que dans le poste 3, vous pensez que votre besoin de rémunération ne sera pas suffisamment satisfait (donc, si vous réalisez ce projet, il va falloir négocier dur !)

GRILLE DE GESTION DU NIVEAU DE CONFIANCE<sup>1</sup>

1. Je dois cet outil à Jean-Élie Sobolevicius, qui a mis en forme et largement amélioré une ébauche que j'en avais faite avec un client. L'exercice consiste à mettre en relation ce qui se passe au cours de la semaine et le niveau d'énergie ressenti subjectivement par le coaché, afin de servir de support à une élaboration en séance.

| LUNDI | MARDI | MERCREDI | JEUDI | VENDREDI |
|-------|-------|----------|-------|----------|
|       |       | 1        | 2     | 3        |
|       |       |          |       |          |
|       |       |          |       |          |
|       |       |          |       |          |
|       |       | 10       | 2     | -1       |
|       |       | 1        | 0     | 0        |

## MON PROFIL DE COACH<sup>1</sup>

### Fiche de synthèse

#### Comment je me définis en tant que coach :

Mes atouts:

Mes points de vigilance:

#### Ce que je compte faire avec le coaching (les circonstances dans lesquelles je compte me servir du coaching) :

Pour mon développement personnel :

1. Fiche de synthèse que je dois à mon associé et ami Jean-Pierre Sierra.

Dans mes rapports professionnels :

Mon objectif (ce que j'aimerais pouvoir faire du coaching, ce qui me manque aujourd'hui) :

Ce qui ne me plait pas ou me semble le plus difficile dans le coaching :

*Partie*

V

MISE EN PERSPECTIVE



---

## LES COACHS VONT-ILS REMPLACER LES PSYS ?

*Entretien avec le Dr Éric Albert<sup>1</sup>*

D'ici quelques années, on ira voir son coach comme on va voir son psy, ou son dentiste. C'est le pari que prend Éric Albert, médecin, psychiatre et coach<sup>2</sup>, pour qui le coaching est appelé à sortir des cercles de l'entreprise pour devenir accessible à chacun d'entre nous.

*Le coaching se mange décidément à toutes les sauces. Pas une semaine sans qu'un livre ou un article consacré à ce sujet ne sorte. À quoi attribuez vous cette mode ?*

Au départ, le coaching est principalement pratiqué dans le monde de l'entreprise. Le coach est un professionnel qui, au départ, accompagne des sportifs de haut niveau, puis par extension des dirigeants d'entreprise. Mais ces dernières années, on voit la notion de coaching évoluer et s'élargir. Désormais, le coach est tout simplement un homme ou une femme qui vous aide à changer, et il peut s'adresser à tout un chacun.

---

1. Publié dans *Psychologies Magazine*, février 2000, reproduit avec l'aimable autorisation du journal.

2. Institut Français de l'Anxiété et du Stress (IFAS), 5 rue Kepler, 75008 Paris, téléphone : 01 53 23 05 20, sur Internet : [www.ifas.net](http://www.ifas.net)



### *Y a-t-il plusieurs types de coachs ?*

Les coachs, historiquement, sont issus du monde sportif. Ce sont les plus connus. Ils jouent de multiples rôles aux côtés du champion qu'ils coachent : substitut parental, enseignant, ami, entraîneur, etc. Mais ce modèle est limité au monde du sport.

Il y a ensuite les coachs « psys ». Issus du monde psychologique, ils conçoivent essentiellement leur rôle comme miroirs, révélateurs de la vraie personnalité du sujet. Cela peut être dangereux car il y a un risque de « gouroutisation ». Aider à progresser et à changer doit rester le premier objectif du coach.

En troisième lieu, il y a le coach « expert ». Il possède une compétence technique dans un domaine précis et va dire « ce qu'il faut faire ». Mais son expertise constitue également sa limite : il n'accompagne l'individu que dans son domaine et risque de se rendre indispensable.

Le quatrième type de coaching, celui que nous pratiquons, consiste à accompagner le changement pour un individu. Ceci implique qu'il existe un objectif de changement comportemental précis, avec des étapes de progression déterminées au préalable. Il s'agit d'un processus limité dans le temps et correspondant à une technique rigoureuse.

### *Quels types de changements peut-on viser grâce au coaching ?*

Tous types de changements comportementaux, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. Par exemple : devenir capable de parler en public, apprendre à gérer son temps et ses priorités, ne plus stresser quand son mari parle au téléphone avec son ex, apprendre à déléguer, ne plus se sentir obligé de faire tout le travail parfaitement, etc.

### *Quel type d'objectifs se fixe-t-on ?*

Il est indispensable de se fixer un objectif précis, limité dans le temps. Le changement se fait en quatre phases : fixation du contrat, compréhension, mise en œuvre des nouveaux comportements, et consolidation.

### *Comment progresse l'accompagnement ?*

Je vais prendre un exemple vécu : celui d'un client qui vient me voir pour que je l'aide à mieux contrôler ses colères. Je commence

par lui demander de noter quelles pensées il a en tête et quelles émotions il ressent au moment où il se met en colère de façon qu'il juge « excessive ». Cette observation des émotions et des images qui y sont associées est très importante. Elle est issue de l'approche comportementaliste, qui postule que tous nos comportements sont sous-tendus par des émotions et par des représentations.

Impossible de changer sans remettre en cause les représentations. C'est le travail auquel le coach va se livrer patiemment avec son client. Ainsi, dans l'exemple développé plus haut, le travail sur les représentations peut montrer qu'à chaque fois qu'il se met en colère, notre homme a en tête une image du type : « Ils se paient ma tête parce qu'ils me prennent pour un idiot ». Cette image n'a aucune réalité dans le présent, mais elle correspond à un vécu douloureux dans son histoire et provoque de la colère.

### *Comment le changement est-il mis en œuvre ?*

Il faut désamorcer l'émotionnel, en « dégonflant » la représentation qui le provoque. Le changement se produit ensuite par petites étapes. On commence par fixer des objectifs modestes, dans des relations qui provoquent peu de colère. Les progrès réalisés amorcent et étayent des changements plus importants.

Dans un autre cas vécu, la personne était incapable de demander à un collaborateur de faire un travail qu'elle-même n'aimait pas faire. Nous avons donc travaillé sur l'émotion qu'elle ressentait (de la culpabilité) et sur la représentation qui sous-tendait cette émotion. Cette jeune femme considérait qu'elle n'avait pas le droit de commander aux autres, ce qui la rendait incapable d'assumer son rôle de manager. Nous avons donc imaginé ensemble l'ensemble des scénarios possibles impliquant un collaborateur rebelle. Nous avons ensuite pratiqué des jeux de rôle, avec le coach, afin d'apprivoiser le risque de conflit (j'interprétais l'un de ses adjoints qui lui disait : « Tu sais bien que j'ai horreur de faire des paperasses ! ») Pour finir, nous avons mis en place toute une série d'exercices progressifs, où elle était censée confier à des membres de son équipe des travaux de plus en plus déplaisants, ce qui lui a permis de dépasser ce blocage.

*Rien de très nouveau par rapport à un psychothérapeute, finalement !*

Peut-être les méthodes sont-elles parfois similaires, mais le travail est très différent. Tout d'abord, le cadre est celui d'un objectif précis, avec un nombre de séances et un plan de travail fixés au départ. Mais surtout, la personne qui s'adresse à un coach ne se vit pas comme « malade » ou « dysfonctionnelle », mais comme quelqu'un qui a envie d'être plus performant, de se dépasser. C'est une différence énorme. Le recours au coach est beaucoup plus positif que la consultation d'un psy.

*Pourquoi cette appréhension du psy ?*

Parce que beaucoup d'entre eux sont peu clairs sur les méthodes utilisées. Ils s'abritent trop souvent derrière un savoir ésotérique et prennent une position d'autorité. Le coach, lui, reste un prestataire de service, prêt à expliquer sa méthode et travaillant dans un cadre défini, notamment dans le temps.

Bien souvent, les pys n'ont pas été à la hauteur des attentes que leurs patients plaçaient en eux. Contrairement au coaching, la démarche psychothérapeutique est difficilement évaluable en termes d'efficacité et de durée, ce qui constitue un mystère et une frustration pour beaucoup de patients.

*Les coaches vont-ils intervenir dans le domaine de la vie privée, comme on le voit aux États-Unis (25 000 coaches) ?*

On peut l'imaginer. En France, on va voir apparaître des coaches en relations sexuelles, en vie familiale, en gestion de patrimoine, etc. Toute personne qui rencontre des difficultés pour modifier un comportement qu'elle considère comme un handicap dans sa vie professionnelle ou personnelle pourra trouver une réponse efficace avec le coaching.

Mais le risque est d'ouvrir la porte au charlatanisme, dans la mesure où l'appellation de coach n'est pas contrôlée<sup>1</sup>, alors que l'on est en train d'essayer de poser des limites à l'utilisation du terme « thérapeute ».

---

1. La Société Française de Coaching et l'Association Européenne de Coaching sélectionnent leurs membres sur leur qualification et leur imposent le respect d'une éthique professionnelle.

*Pensez vous que les coachs vont remplacer les psys ?*

Le terme va se généraliser, car il a des connotations plus valorisantes. Un grand nombre de psys proposent déjà des démarches de coaching. Mais il s'agit souvent de thérapie « relookée ». Dans ce sens là, on peut dire que les coachs vont remplacer les psys. Ce sont les psys qui, pour certains, vont changer de nom.

*De plus en plus de gens ont recours à un accompagnement (psy, coach...). Comment faisait-on avant pour s'en passer ? N'y a t-il pas un risque de démission de l'individu qui ne pourrait plus prendre la moindre initiative par lui-même ?*

Le développement de l'accompagnement obéit à plusieurs tendances de fond de notre société. On voit s'accroître depuis plusieurs années l'isolement des individus, la difficulté à s'insérer dans des réseaux sociaux.

En parallèle la pression qui pèse sur l'individu s'est considérablement accrue, surtout dans le champ de l'activité professionnelle.

Faire appel à un interlocuteur qui aide à voir plus clair, à prendre du recul et à gérer ses émotions pour continuer à progresser me paraît normal et indispensable.

Aujourd'hui, notre enjeu est de pouvoir nous adapter, de rester adaptable le plus longtemps possible. Ne plus s'adapter, c'est vieillir et s'ossifier plus vite sur plan comportemental. En somme, un coach est un facilitateur de l'adaptabilité. Et c'est vrai dans l'ensemble des champs de notre vie.

*Comment choisir son coach, les 5 critères d'Éric Albert*

1. Interrogez le coach sur sa formation, sur son expérience et surtout sur sa méthode. Ne vous laissez pas impressionner par de grands discours invérifiables ponctués de quelques noms connus.
2. Faites-vous expliquer la méthode point par point, exemples à l'appui, jusqu'à ce que vous ayez compris. Ne vous contentez pas de généralités fumeuses : le coach doit s'appuyer sur une technique précise et bien maîtrisée.
3. Établissez toujours un objectif précis du coaching et surtout, mettez-vous d'accord avec le coach sur des critères d'atteinte observables.

4. Établissez également un calendrier mentionnant le nombre (approximatif) de séances. Celui qui vous répond que l'on ne peut pas savoir combien de séances prendra le travail n'est pas un coach : c'est un psy !

5. À la fin de chaque séance, faites une synthèse sous la forme : « Qu'est-ce que m'a apporté cette séance, quel est le programme de la prochaine ? » Un coach sérieux ne vous laissera pas partir sans cette étape de synthèse, qui est la colonne vertébrale du changement.

## EN GUISE DE CONCLUSION...

Si je veux réussir  
À accompagner un être vers un but précis,  
Je dois le chercher là où il est  
Et commencer là, justement là.  
Celui qui ne sait pas faire cela, se trompe lui-même  
Quand il pense pouvoir aider les autres.

Pour aider un être,  
Je dois sans doute comprendre plus que lui,  
Mais je dois d'abord comprendre ce qu'il comprend.

Si je désire avant tout montrer ce que je sais,  
C'est parce que je suis orgueilleux  
Et cherche plus à être admiré de l'autre qu'à l'aider.

Tout soutien commence avec humilité  
Devant celui que je veux accompagner.  
C'est pourquoi je dois comprendre qu'aider  
N'est pas vouloir maîtriser  
Mais vouloir servir.

Si je n'y arrive pas, je ne puis aider l'autre.

Søren Kierkegaard

# BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE D'OUVRAGES POUR APPRENTIS COACHS

- GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai Lu, (totalement incontournable).
- MILLER Alice, *L'avenir du drame de l'enfant doué*, PUF, (une grande découverte pour beaucoup de coachs).
- VIORST Judith, *Les renoncements nécessaires*, Robert Laffont, (une problématique que l'on rencontre dans la résistance au changement).
- BERNE Éric, *Des jeux et des hommes*, Stock, (présentation des bases de l'analyse transactionnelle).
- BERNE Éric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, incontournable, le livre phare de l'analyse transactionnelle, il faut s'accrocher un peu par moment, mais c'est une excellente base de réflexion).
- JAOUI Gysa, *Le triple moi*, Réponses, (un ouvrage de base pour appréhender l'analyse transactionnelle).
- COLLIGNON Gérard, *Comment leur dire*, InterEditions, (une initiation à la process communication).
- KAHLER Taïbi, *Communiquer, motiver, manager en personne*, 2e édition, InterEditions, (écrit par le fondateur de la process communication).
- LELEU Pascal, *Le développement du potentiel des managers – La dynamique du coaching*, L'Harmattan.
- NUNGE Olivier et MORTERA Simone, *Gérer ses émotions*, Éditions Jouvence.
- STONE Hal et STONE Sidra, *Le dialogue intérieur*, Le Souffle d'Or, (un outil émotionnel et un modèle très puissant et passionnant. Faites la part

du côté « new age » un peu horripilant pour garder la méthode qui est vraiment efficace. Les fanas pourront enchaîner sur la suite, des mêmes auteurs chez le même éditeur, *Les relations, source de croissance*).

ASHNER Laurie et MEYERSON Mitch, *Qu'est-ce qui m'empêche de me sentir bien, pour en finir avec l'insatisfaction chronique*, InterEditions, (une problématique très fréquente aussi chez les coachés).

BACH Richard, *Jonathan Livingstone, le goéland*, Flammarion, (le coaching vu sous la forme d'un conte initiatique).

LELORD François, *La force des émotions*, Odile Jacob, (ainsi que tous les autres livres de cet auteur, référence de premier plan en thérapie cognitive et comportementale).

ARRIVÉ Jean-Yves, *Savoir vivre ses émotions*, Éditions Retz.

## SUR LE COACHING

DÉLIVRÉ François, *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation, (si vous partez sur une île déserte avec un seul livre sur le sujet, c'est celui-là).

DEVILLARD Olivier, *Coachier*, Dunod, (Olivier Devillard est l'une des références du coaching en France. Il dirige l'IFOD, l'un des organismes de formation les plus reconnus. On lira également avec intérêt *Le coaching des équipes*, InterEditions).

LENHARDT Vincent, *Les responsables porteurs de sens* (Vincent LENHARDT, fondateur et directeur du Cabinet Transformance est souvent décrit comme le « pape » du coaching. Moins amorti que le pape, le vrai, il reste une référence incontournable – c'est lui qui a formé toute une génération de coachs qui structurent aujourd'hui la profession tels que François Delivré).

ARRIVÉ Jean-Yves et FRINGS-JUTON Isabelle, *Maîtriser le coaching*, Liaisons-collection Entreprises et Carrières.

ALBERT Éric et EMERY Jean-Luc, *Arrêtez de manager, mettez-vous à coacher* (un livre pour les managers qui souhaitent se sensibiliser à la posture coachique, et une excellente initiation, très claire, à l'approche cognitive comportementale).

CABY François, *Le coaching*, Éditions de Vecchi, (un livre qui offre des témoignages de professionnels sur leur pratique, et des fiches synoptiques sur les différents outils de développement personnel).

BOURMONT de Gérald, *Se faire coacher*, InterEditions.



# ANNEXE 1

## CHARTRE DE DÉONTOLOGIE DE L'ASSOCIATION EUROPÉENNE DE COACHING

### ***Objet de la charte***

La charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching engage tous ses membres, elle est le fondement éthique de leur pratique. Elle repose sur les valeurs portées par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Son but est d'établir un cadre protégeant le ou les coachés, le coach, et les éventuels prescripteurs ou tiers qui auraient partie prenante, directement ou indirectement, dans la relation coach-coaché.

La charte défend par ailleurs le principe d'ouverture qui a présidé à la création de l'AEC et qui permet d'abord d'accueillir comme membres les coachs pratiquant aussi bien un coaching professionnel en organisations qu'un coaching personnel, et de permettre ensuite des adhésions, à l'heure de l'Europe, en dehors de nos frontières. C'est enfin au nom de ce même principe que l'AEC veut ouvrir l'accès au coaching et demande à chacun de ses membres de se tenir bénévolement à la disposition de l'AEC pour quelques heures par an, notamment dans le cadre du coaching dit « solidaire ».

### ***Obligations du coach***

1- Formation professionnelle initiale et permanente :

Le coach a reçu une formation professionnelle initiale théorique et pratique de haut niveau apte à créer une compétence d'exercice du métier de coach.

Il s'engage à régénérer sa formation et son développement personnel tout au long de l'exercice de sa profession, via des participations à des sessions de formation complémentaire, à des conférences, ou à des colloques organisés par la profession.

## 2- Processus de travail sur soi :

Le coach atteste d'une démarche de travail sur lui-même approfondie, achevée ou en cours, ce travail étant bien distinct de sa formation.

## 3- Supervision :

Le coach a un lieu de supervision de sa pratique. Cette supervision est assurée en individuel ou en groupe par un ou des pairs qualifiés.

## 4- Confidentialité :

Le coach est tenu par le secret professionnel. Il prend toutes les précautions pour maintenir l'anonymat des personnes qui le consultent et, en particulier, ne communique aucune information à un tiers sur une personne sans son accord exprès. Toute information sur un client est traitée de façon strictement confidentielle sous réserve du respect des lois en vigueur.

Cette règle de confidentialité est essentielle pour l'établissement d'une relation de confiance sans laquelle le processus de coaching ne peut ni commencer, ni perdurer.

Le client est néanmoins informé que dans certaines circonstances graves, où lui-même représente un danger pour lui-même ou pour les autres, le coach peut sortir de la confidentialité et entreprendre une action appropriée.

## 5- Indépendance :

Le coach se maintient dans une position d'indépendance. Dans un contrat tripartite, sauf spécification vue ci-dessous, il s'astreint à ne rien communiquer du contenu des séances, ni à la hiérarchie du coaché, ni à aucun autre tiers, et cela dans le seul intérêt du coaché.

Le coach garde sa liberté de refuser un contrat de coaching pour des raisons personnelles ou éthiques ou qui le mettrait en porte-à-faux par rapport à l'application de la présente charte.

Si le contrat de coaching tripartite prévoit que le coach rende compte à l'organisation, ce dernier ne peut le faire que dans des limites établies avec le coaché.

## 6- Respect de la personne :

Le coach observe une attitude de réserve, de respect et de bienveillance à l'égard de son client.

Une des caractéristiques d'une relation d'accompagnement telle que le coaching est l'existence d'un lien transférentiel entre coach et coaché. Ce lien peut mettre le coaché dans une relation de dépendance vis-à-vis du coach. Le coach n'en tirera pas avantage et s'abstiendra de tout abus de pouvoir et de passage à l'acte à l'encontre du coaché.

#### 7- Attitude de réserve vis-à-vis des tiers :

Le coach observe une attitude de réserve vis-à-vis des tiers, public ou confrères, au travers d'informations qu'il peut livrer sur l'exercice de son métier, lors d'interviews ou de conférences, pour éviter, par exemple, tout risque de reconnaissance de ses clients par autrui, ou encore utiliser ses clients à des fins médiatiques.

Il pourrait toutefois être dérogé à cette règle dans le cadre de programmes pédagogiques, par exemple, sous réserve de l'accord exprès du ou des coachés et, le cas échéant, de l'organisation donneuse d'ordre.

#### 8- Devoirs envers l'organisation :

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle le coaché travaille. En particulier, le coach garde une position extérieure à l'organisation et ne prend pas position ni ne s'ingère dans des questions internes, notamment de gestion des ressources humaines.

#### 9- Obligation de moyens :

Le coach met en œuvre tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel de celui-ci, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

Le coaché reste néanmoins seul responsable de ses décisions.

#### 10- Recours :

Toute organisation ou toute personne peut avoir recours volontairement à l'AEC en cas de non-respect de l'une des règles édictées par la présente charte, ou en cas de conflit avec un coach de l'AEC.

#### 11- Appartenance à l'association :

Seuls les membres de l'Association Européenne de Coaching s'acquittent annuellement de leur cotisation peuvent se prévaloir de leur appartenance à l'association. Ils peuvent rappeler, dans toute communication professionnelle, qu'ils sont tenus au respect de la charte de déontologie de l'AEC.

# ANNEXE 2

## CHARTRE DE DÉONTOLOGIE DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE COACHING

### Titre 1 - Devoirs du coach

#### Art. 1.1 - Exercice du coaching

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.

#### Art. 1.2 - Confidentialité

Le coach s'astreint au secret professionnel.

#### Art. 1.3 - Supervision établie

L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les Membres Titulaires de la Société Française de Coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige.

#### Art. 1.4 - Respect des personnes

Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence.

#### Art. 1.5 - Obligation de moyens

Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

#### Art. 1.6 - Refus de prise en charge

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.

### Titre 2 - Devoirs du coach vis-à-vis du coaché

#### Art. 2.1 - Lieu du coaching

Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

#### Art. 2.2 - Responsabilité des décisions

Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au coaché.

#### Art. 2.3 - Demande formulée

Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.

#### Art. 2.4 - Protection de la personne

Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché.

#### Titre 3 - Devoirs du coach vis-à-vis de l'organisation

##### Art. 3.1 - Protection des organisations

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

##### Art. 3.2 - Restitution au donneur d'ordre

Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

##### Art. 3.3 - Équilibre de l'ensemble du système

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

#### Titre 4 - Devoirs du coach vis-à-vis de ses confrères

Art. 4.1.1 - Les Membres Adhérents peuvent, dans toute communication professionnelle les concernant, faire état de leur « engagement écrit à respecter la Déontologie de la Société Française de Coaching ».

Art. 4.1.2 - Selon leur agrément reçu, les autres Membres ont le droit d'utiliser les appellations déposées ci-dessous dans toute communication professionnelle les concernant :

- pour les Membres Associés : « Membre Associé de la Société Française de Coaching »

- pour les Membres Titulaires : « Membre Titulaire de la SFCoach® » (logo déposé)

- pour les Membres Fondateurs : « Membre Fondateur de la SFCoach® » (logo déposé)

Art. 4.1.3 - Les droits ci-dessus sont conditionnés au versement effectif par le Membre concerné de sa cotisation annuelle appelée.

##### Art. 4.2 - Obligation de réserve

Le coach se tient dans une attitude de réserve vis à vis de ses confrères.

#### Titre 5 - Recours

##### Art. 5.1 - Recours auprès de la SF Coach®

Toute organisation ou personne peut recourir volontairement auprès de la Société Française de Coaching en cas de manquement aux règles professionnelles élémentaires inscrites dans ce code ou de conflit avec un coach de la SF Coach®.

## REMERCIEMENTS

J'ai une foule de personnes à remercier autour de ce livre, dont le manuscrit a été rendu un an et demi après la date théorique. Donc en premier lieu et très chaleureusement, mon éditrice Hélène de Castilla, chez InterEditions, pour ses nerfs d'acier, sa patience à l'épreuve des balles, sa diplomatie en carbure de tungstène et ses talents d'acrobate pour trapèze sans filet !

Un grand merci à mes associés et amis Jean-Pierre Gimenez et Bob Zuili avec qui je vis au quotidien une grande aventure professionnelle et humaine, dans la ligne du souvenir de Christian Garon : émotion, humour et vérité.

Pierre Angel, ensuite, pour m'avoir accueilli dans son équipe et m'avoir confié la responsabilité de l'amphi « Coaching et pouvoir » au sein du DESU Ressources humaines et coaching de Paris 8, ainsi que de la supervision didactique dans l'année de perfectionnement. Toute l'équipe pédagogique du DESU de Paris 8, des coaches et collègues magnifiques, et en particulier : Annie Cottet, Michel Moral, Patrick Amar, Chantal Feldmann.

Je souhaite ensuite remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce livre, et ça fait du monde ! En premier lieu Martine Boutemy, qui a mis en forme et rédigé les notes prises à l'occasion de différents séminaires que j'ai animés, et qui a largement contribué à l'ossature de ce livre, m'aidant à surmonter un crash informatique survenu en pleine rédaction. Merci également à Isabelle Descoings qui a repris la rédaction de plusieurs « questions de méthode ». Rebecca Oliel, Karine le Corvec et Philippe Vernazobres ont accepté de me communiquer pour publication les récits de leurs (excellentes) premières missions. Michelle Fabre a mis en forme quelques uns des schémas illustrant les « questions de méthode ».

Des confrères dont j'admire le travail parce qu'il sonne juste et droit, et constitue une source d'inspiration : François Delivré, Suzel Gaborit-Stiffel et toute sa troupe intérieure, Fabrice Micheau, Nicolas de Beer, Isabelle Laplante, toute l'équipe des « narratonniens » et « narrapeutes » de Mediat

Coaching, Sue Mann et Shona Russell du Dulwich Center d'Adélaïde (Australie), Michael White envers qui ma dette est immense, Hal et Sidra Stone, Lynn Burney, Olivier Devillard, Gérard Collignon.

Catherine Caillard, fondatrice de la Société Française de coaching, pour m'avoir dit : « Il n'est ni nécessaire, ni suffisant de suivre une formation pour devenir coach. »

Les jeunes animateurs de l'Association Européenne de Coaching, dont le dynamisme et l'enthousiasme montrent que la relève est assurée, en particulier François Spicq, Éric Mercier et Stéphane Szerman avec qui je partage six cordes en plus de l'arc.

Mes élèves et anciens élèves, qui m'ont appris que c'est en enseignant que l'on apprend, en particulier et de manière non exhaustive : Jean-Pierre Sierra et Jean-Élie Sobolevicius, à qui j'ai emprunté quelques unes des formalisations originales qui figurent dans ce livre, Aude Roy, Isabelle Mounier-Kühn, Fabienne Leblanc, Christine Rouvin, Xavier Raynaud de Lage, Catherine Henri, Jérôme Lanvin, Elizabeth Feld, Valérie Steiner, Frédérique Boulanger, Marie-Paule Dehou, Christian Cascio, Catherine Doncieux... Vous êtes devenus ou en train de devenir des coachs superbes. Je suis fier d'avoir croisé votre route.

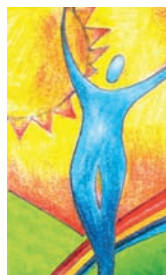
Claire Moreau est depuis quinze ans une amie et associée fidèle et attentive. Martine Blanc et Éric Dazols sont des partenaires d'élection dans les terres bordelaises.

Ce livre est dédié à la mémoire de Charles Kablé, et à ma mère. L'un et l'autre, chacun à leur façon, m'ont appris ce métier, m'ont donné envie de transmettre et d'écrire. J'ai aussi une pensée pour Thierry G. dont la trajectoire s'est terminée trop tôt.

Je souhaite pour finir remercier ma femme Cathy, une collègue à l'intelligence lumineuse, dont les avis éclairés m'ont permis en permanence de nourrir la réflexion dont est issue ce livre. Merci aussi de me rappeler fréquemment que l'on ne peut pas coacher les gens que l'on aime. Si tel est le cas, et c'est en effet le cas, je ne peux définitivement pas te coacher (soupir).

**Pierre Blanc-Sahnoun**  
**[www.pbsh-coach.com](http://www.pbsh-coach.com)**  
**[www.excelia.fr](http://www.excelia.fr)**





Pierre Blanc-Sahnoun

# L'Art de Coacher

## Méthode, cas pratiques et outils

Comment devient-on coach, voilà ce à quoi tente de répondre l'auteur, qui compte parmi les pionniers de ce nouveau métier. D'où ce livre, en forme de dialogue ouvert sur l'ensemble des interrogations que pose la complexité des relations coach/coaché et les qualités tant professionnelles que personnelles qu'il sollicite.

Coach, ou futur coach, le lecteur trouvera dans ses pages **un partage d'expérience** qui lui permettra non seulement de mieux comprendre ses motivations et son travail mais aussi de mener en miroir une réflexion sur ses propres forces et fragilités.

Pragmatique, l'auteur puise aussi dans son expérience pour lui apporter **des réponses concrètes**, des études de cas détaillées et une bien pratique boîte à outils.

*« Pierre Blanc-Sahnoun analyse avec talent et humour l'évolution constante de l'art du coaching face à la diversité des demandes et à la multiplicité des référentiels théoriques. (...) Ce livre, fort lisible, s'adresse aussi bien aux professionnels (...) qu'aux lecteurs qui s'interrogent sur le développement parfois explosif de ces nouvelles pratiques. Il contribue à éclairer la vision de la réalité complexe du coaching tout en invitant le lecteur à entrer en contact avec (...) lui-même. »*

Pierre Angel

PIERRE BLANC-SAHNOUN



Coach de dirigeants et d'équipes dirigeantes, spécialiste de la mobilité professionnelle dont il a été l'un des pionniers depuis plus de 15 ans, directeur associé du cabinet Excelia, il enseigne les RH et le coaching à l'université de Paris 8. Il a consacré de nombreux articles et ouvrages au management de la performance et à l'équilibre professionnel, dont chez le même éditeur, *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité*.



9 782100 485437