



# Livre Le métier de coach

## Spécificités, rôles, compétences

François Delivré  
Éditions d'Organisation, 2004

## Commentaires

Il n'est pas de métier qui suscite autant la controverse et les interrogations que celui de coach. Admiré, décrié, volontiers affublé d'épithètes fleuries ou comme celui, peu recommandable, de 'gourou', si le coach demeure un professionnel insaisissable, il est avant tout, selon François Delivré, un être humain avec tout ce que cela implique de forces et de faiblesses, de fragilité et d'énergie. L'auteur a choisi la forme épistolaire pour nous permettre tout au long de son périple de mieux connaître la personnalité de ce maître spirituel des temps modernes. F. Delivré mêle judicieusement théorie et pratique en incluant à la fin de chaque chapitre des exercices destinés aux coachs expérimentés ou futurs. Si l'ouvrage regorge d'exemples, de cas concrets et d'anecdotes, on peut parfois regretter ce foisonnement d'informations qui détourne le lecteur de l'essentiel. *BooksInShort* recommande néanmoins la lecture de ce manuel pratique à tous les coachs, qu'ils soient débutants ou confirmés, aux responsables des ressources humaines, aux personnes coachées ainsi qu'à quiconque souhaiterait en savoir plus sur cette version moderne du mentorat.

## Points à retenir

- Le coaching est une pratique professionnelle qui doit faire face à plusieurs préjugés, lever de nombreuses méfiances et s'efforcer de ne pas entretenir certaines illusions.
- Il existe plusieurs typologies de coaching. Chacune d'entre elles s'adresse à une cible différente et nécessite des compétences spécifiques de la part du coach.
- On peut se représenter les différentes typologies du coaching sous la forme d'une règle dotée d'un curseur et de quatre crans représentant chacun une typologie du coaching.
- Le coach doit pouvoir maîtriser sept compétences essentielles qui s'inspirent d'une approche de référence, telles que la psychanalyse ou l'analyse transactionnelle.
- Le coach doit avoir réglé ses propres conflits et surmonté ses propres angoisses pour pouvoir assurer un coaching efficace et objectif à son client.
- Pour y parvenir, il doit en priorité développer trois aspects de sa personnalité : 'la conscience de soi, la qualité d'être et la vigilance'.
- Outre ces compétences fondamentales, le coach doit maîtriser des qualités essentielles telles que l'écoute, l'absence de jugement et la tolérance.
- Pour mener le processus d'accompagnement de manière efficace, un coach doit pouvoir maîtriser une ou plusieurs théories de la personnalité.
- Différentes approches de la personnalité permettent au coach d'établir un diagnostic : l'analyse transactionnelle, le DSM IV, l'Ennéagramme ou le MBTI, etc.
- Il est fondamental pour le coach de surveiller son état physique et psychologique.

## Résumé

### A priori, défiance et fantasmes

Le coaching est une pratique qui souffre bien souvent de certains préjugés tenaces. En effet, rares sont ceux qui ne considèrent pas le coaching comme une approche exclusivement destinée aux individus faibles et fragiles, incapables de trouver seuls des solutions à leurs problèmes. De plus, d'aucuns le considèrent comme une technique peu crédible et dont les résultats sont difficilement mesurables.

« En rédigeant dans ce livre ma propre vérité sur ce métier, je prends ma part du combat pour reconnaître que le métier de coach est exigeant. Le reste ne m'appartient pas. »

Outre, ces préjugés, le coach doit parvenir à lever de multiples méfiances qui discréditent son activité. Ainsi, beaucoup d'individus estiment que cette pratique est susceptible de créer des dommages psychologiques dus à l'étroite relation qui peut se créer avec le coach et peut dans ce sens être assimilée à une psychanalyse. Ils jugent également la plupart des coachs comme de véritables charlatans. Une autre méfiance consiste à considérer le coaching comme une forme de thérapie déguisée. D'autre part, nombreux sont ceux qui estiment que la relation de confiance qui s'instaure entre le coach et son client peut être préjudiciable à ce dernier, à court ou à moyen terme.

« Celui qui dispose d'une cohérence entre les quatre composantes de son identité est professionnellement heureux. »

Le coach doit également faire face à trois illusions qu'entretiennent ses clients lorsqu'ils entreprennent des séances de coaching. La première consiste à croire que le coach est capable d'apporter toutes les réponses aux questions du client et qu'il détient les clés de sa réussite. La deuxième illusion pousse les individus à considérer le coaching comme une thérapie sponsorisée par l'employeur. Enfin, pour beaucoup, le coaching est censé aboutir à des résultats rapides et tangibles.

## Qu'est-ce que le coaching et existe-t-il plusieurs typologies de coaching ?

Le coaching tel qu'il existe aujourd'hui est un accompagnement personnalisé ou en groupe permettant d'atteindre des objectifs professionnels ou relevant de la sphère privée. L'importance qu'il a acquise ces dernières années est en grande partie due à l'influence du besoin d'accomplissement personnel, qui se situe au sommet de la pyramide de Maslow et qui constitue la motivation la plus élevée de l'être humain.

« Dans les cas extrêmes, privilégier la personne du client à tout le reste, même au contrat. »

Il existe différentes formes de coaching que l'on peut imaginer sous la forme d'une règle dotée d'un curseur et de quatre crans représentant chacun une typologie du coaching :

1. **Le coaching axé sur la personne** : Il vise à accompagner l'individu dans le développement d'un ou plusieurs traits de sa personnalité. Il peut être initié par la personne elle-même ou par l'entreprise qui peut, par exemple, observer un manque d'implication de la part de son employé ou une mauvaise gestion de son temps.
2. **Le coaching axé sur la relation** : Il aide le client à résoudre un conflit relationnel existant avec un ou plusieurs collègues, avec son équipe ou avec un comité de direction. Deux démarches peuvent être déployées par le coach dans une telle situation. La première consiste à 'agir directement sur la relation' en demandant au client d'adopter un comportement relationnel radicalement différent de celui qu'il a habituellement. La deuxième consiste à impliquer le client en 'l'invitant à un regard triple et concomitant sur lui-même, le tiers et leur relation'.
3. **Le coaching axé sur le management** : Ce type de coaching est l'un des plus demandés par les entreprises et a pour objectif d'aider les managers à maximiser leur rôle dans la gestion d'une équipe.
4. **Le coaching pour les dirigeants** : C'est la forme de coaching la plus complexe en raison notamment de l'attitude et du caractère de tout dirigeant qui se montre réceptif mais souhaite malgré tout conserver une certaine 'marge de manœuvre'. Cependant, c'est la forme de coaching la plus gratifiante pour le coach car si le dirigeant se prête au jeu et accepte d'opérer des changements, c'est toute l'organisation qui en sera bénéficiaire.

« Un coach mature garde intacte sa capacité de révolte contre le mal, la souffrance et la bêtise. »

Plus le curseur se déplace vers la gauche, plus le coaching sera axé sur l'individu et nécessitera de la part du coach des compétences en psychologie.

Plus il se déplacera vers la droite et plus le coaching sera orienté vers l'entreprise et exigera les compétences d'un consultant en management et en organisation.

## Les sept fondamentaux du coaching

Ce sont les sept compétences essentielles, issues d'une approche de référence, que doit maîtriser le coach :

1. **Analyser la demande** : Cette compétence contribue à aider le client à identifier ses besoins en utilisant deux démarches : la 'théorie des méconnaissances' ou les 'méthodes de questionnement'. La première approche consiste à déterminer à quel niveau de méconnaissance de la réalité se situe le client. La deuxième approche utilise la méthode 'RPBD' (réel, problème, besoins, demande) qui implique 'd'explorer la réalité' (notamment en posant les questions Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi au client), d'identifier la situation souhaitée (aider le client à formuler la situation désirée), de déterminer quels sont les besoins (aider le client à identifier ses besoins réels), de répondre à la demande ou aux attentes du client (aider le client à réaliser qu'une partie du travail pour atteindre ses objectifs lui incombe et que le coach ne peut pas apporter toutes les solutions).
2. **Déterminer le contrat** : Cette compétence vise à établir les modalités du contrat entre le coach et son client. Il existe trois types de contrats. Le premier régit les aspects objectifs du contrat tels que sa durée, son financement ainsi que les responsabilités. Le deuxième, à savoir le 'contrat relationnel', tient compte de la relation qui s'établit entre le coach et son client, les modalités du contrat ainsi que ses processus. Le 'contrat secret' est le troisième type d'engagement et correspond aux souhaits cachés des participants, à savoir le coach, le client et l'entreprise.
3. **Établir un diagnostic** : Cette compétence est essentielle pour la mise en œuvre du plan d'action. Il est nécessaire pour tout coach de maîtriser une, voire plusieurs théories de la personnalité. Ainsi, le diagnostic psychologique est essentiel car il fournit au coach un cadre pour une meilleure compréhension de lui-même afin d'éviter les transferts et les contre-transferts, tout en lui permettant de résoudre un problème professionnel en lien avec la personnalité du client. Il contribue, en outre, à favoriser une gestion optimale de la 'relation de coaching'.
4. **Créer un cadre de référence** : Il s'agit du prisme au travers duquel nous appréhendons la réalité. Ainsi, le coach et son client peuvent être amenés à percevoir le problème à résoudre de manière radicalement différente. Le défi majeur pour le coach consiste à éviter de vouloir à tout prix 'enfermer' son client dans son propre cadre de référence. De cette problématique découle la question de l'interventionnisme ou non en coaching : le coach doit-il se conformer au cadre du client ou au contraire doit-il s'efforcer d'imposer le sien ?
5. **Organiser les processus, le contenu et le sens** : Cette compétence exige du coach qu'il parvienne à appréhender le contenu (comprendre le cadre de référence de son client, son jargon et la culture de l'entreprise dans laquelle il travaille), les processus (savoir se représenter les mécanismes des informations fournies par le client lors des entretiens) et le sens (faculté d'éprouver et de bien juger)

6. **Opérer les changements et faire le deuil** : Il existe deux types de changement : le changement induit par le client lui-même et le changement subi par le client. Dans le premier cas de figure, le client décide de provoquer un changement sur lui-même, sur une relation ou sur son travail. C'est le rôle du coach de l'aider à atteindre cet objectif et, pour ce faire, il dispose de quatre conceptions du changement : 'le changement par le pourquoi' (inspiré par Freud), 'le changement par le comment' (symbolisé par Descartes), le changement qui consiste à opérer une introspection (approche de Rogers) et enfin, provoquer le changement en agissant sur les convictions, les attitudes et les actions du client (Erickson). Dans la deuxième éventualité, le changement est subi par le client comme c'est le cas lors d'une mutation professionnelle, du rachat de l'entreprise ou d'un licenciement. Le coach intervient pour identifier la nature du 'deuil', aider le client à assumer ses émotions pour lui permettre de rebondir, en entamant par exemple un nouveau projet ou en embrassant une nouvelle carrière.
7. **Aider à atteindre l'autonomie** : Lors de toute relation de coaching se crée un phénomène de transfert ou une projection émotionnelle du client sur la personne du coach. Face à cette situation, ce dernier peut présenter quatre types de comportement : 1) Le 'gourou' qui est un manipulateur profitant de son influence sur le client pour exercer son autorité sur lui ; 2) Le 'coach non-interventionniste' qui choisit de ne pas répondre aux besoins de son client car il estime qu'il s'agit de phénomènes archaïques établis dans son enfance ; 3) Le 'coach expert en personnalité' qui, au contraire, répondra à ces besoins tout en prenant soin de maintenir un transfert positif ; et 4) Le 'Conseil', quant à lui, n'utilise pas ou peu le phénomène de transfert et juge qu'une analyse appropriée de la demande et une réponse adéquate de sa part sont suffisantes pour amener le client à accepter la part de travail à fournir qui lui incombe.

## La personnalité du coach

Pour que le coach puisse exercer son activité professionnelle de la manière la plus optimale qui soit, il est impératif qu'il ait au préalable réglé ses propres conflits et surmonté ses propres angoisses. Afin d'y parvenir, il doit développer :

1. **Une conscience de soi** : Il s'agit de la capacité à pouvoir repérer ce qui se passe autour de nous. En effet, lors de séances de coaching, le coach est constamment soumis à divers phénomènes, de type transferts, contre-transferts, jeux psychologiques ainsi qu'à des rapports de force. Sans cette conscience de soi, le coach risque fort de se retrouver pris au piège d'un conflit interne opposant ses 'propres blessures archaïques' et ses responsabilités professionnelles.
2. **Une qualité d'être** : Il s'agit de la capacité à puiser dans sa propre personnalité les ressources nécessaires pour aider le client à progresser dans la résolution de son problème.
3. **La vigilance** : Il s'agit de la capacité à gérer ses propres 'zones d'ombre' ou blessures archaïques pour éviter qu'elles n'aient une incidence négative sur la relation avec le client.

## Coaching et théories de la personnalité

Il existe un certain nombre d'approches de la personnalité dont dispose le coach pour établir son diagnostic initial. Les plus usitées sont les suivantes :

1. **L'analyse transactionnelle (AT)** : L'hypothèse de départ de cette théorie estime que la structure psychologique d'un individu se manifeste 'à partir de sa façon de communiquer avec autrui'.
2. **Le DSM IV (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)** : Largement utilisée par les psychologues et les psychiatres, cette théorie classe les grands types de personnalités en trois groupes distincts possédant chacun ses propres croyances et règles de vie.
3. **L'Ennéagramme** : C'est un modèle de structure de la personne qui permet de définir neuf personnalités distinctes grâce à l'identification d'une facette majeure de la personnalité, la 'base', et d'une autre facette, le 'point de contact'.
4. **Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator)** : Cet outil permet de répartir les personnes testées en différents types psychologiques, en déterminant les préférences du sujet suivant quatre axes.

## À propos de l'auteur

Après avoir exercé la fonction d'ingénieur d'affaires pendant plus de vingt ans, **François Delivré** est devenu consultant en Relations Humaines et Organisation, spécialisé dans le coaching des cadres dirigeants. Il a cofondé en 2003 l'Académie du Coaching, qui forme des coachs professionnels en entreprise. L'auteur a également publié *Question de temps*, un manuel de gestion de temps.

---