

Les outils du coach

Retrouvez les autres ouvrages
d'InterEditions en ligne sur :

www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

■ Florence Lamy
Michel Moral

Les outils du coach

Bien les choisir, bien les organiser

2^e édition

Illustration couverture : © GP Photography-Fotolia.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^{er} 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, 2017

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert 92240 Malakoff
ISBN 978-2-7296-1685-4

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.

SOMMAIRE

<i>Préface à la deuxième édition</i>	VII
<i>Introduction – la conversation comme outil</i>	1
<i>Pour bien choisir ses outils</i>	11

Première partie

LES LOGIQUES DES MISSIONS DE COACHING

1. LA LOGIQUE DE MISSION DU COACHING INDIVIDUEL	35
2. LES LOGIQUES DE CONSTRUCTION DU COACHING D'ÉQUIPE	43
3. LES LOGIQUES DE MISSION D'UN COACHING D'ORGANISATION	57

Deuxième partie

LES OUTILS DU COACHING INDIVIDUEL

4. LES OUTILS GÉNÉRIQUES	73
5. LES OUTILS DE BASE	79
6. LES OUTILS D'OUTILS	87
7. LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE	97
8. LES OUTILS ANALOGIQUES ET SYMBOLIQUES	129
9. LES OUTILS DE CHANGEMENT	141

Troisième partie

LES OUTILS DU COACHING COLLECTIF

10. LES OUTILS DU COACHING D'ÉQUIPE	173
11. LES OUTILS DU COACHING D'ORGANISATION	215
12. FOURNISSEURS ET OUTILS SUR LE WEB	237
<i>Conclusion</i>	253
<i>En forme de conversation</i>	253
<i>Bibliographie</i>	259
<i>Index</i>	267

PRÉFACE À LA DEUXIÈME ÉDITION

Le coaching est un domaine vivant en rapide évolution. Cette seconde édition d'un livre qui a été conçu et écrit en 2010 prend en compte ce fait. Lorsque nous avons commencé à exercer en 2003 les outils s'articulaient autour des principaux modèles tels que l'Analyse Transactionnelle, la PNL et la Gestalt. À cette époque quelques coachs employaient encore la psychanalyse ou le comportementalisme dans une forme pure et les plus avancés exploraient résolument la Théorie des Systèmes.

Il est vite apparu que les outils pour comprendre l'intrapsychique seul ne suffisaient plus, ni d'ailleurs ceux seulement en lien avec l'interpersonnel seul ou le systémique pur, et que tout coach doit être à l'aise avec les trois approches et donc disposer d'outils appropriés pour chacune, voire même d'outils qui activent les trois simultanément.

Dans le même temps le coaching d'équipe et le coaching d'organisation sont passés de l'exception au banal et les techniques collectives se sont beaucoup développées. Des thèmes nouveaux ont émergé et sont devenus essentiels comme la *Culture Coaching* ou la culture d'entreprise. À l'heure où nous écrivons ces lignes c'est la technologie qui est en passe de prendre une place inattendue dans les citadelles de l'humain, aussi bien au niveau de l'intermédiation avec des plateformes de type «Uber» qu'au niveau de l'automatisation d'une partie du processus par l'utilisation de l'intelligence artificielle.

L'ancien et le moderne devront pourtant coexister, comme dans l'art où le crayon n'a pas encore été complètement détrôné par la machine. Pourquoi? Parce que le changement n'est pas que pure technique, il faut encore le tour de main, l'œil du peintre et l'émotion que la technologie ne maîtrise pas encore (pas encore tout à fait... car les recherches vont bon train...).

Introduction

LA CONVERSATION COMME OUTIL

EN CONCEVANT CE LIVRE en 2010, nous avons pensé que le sujet devait être éclairé selon plusieurs angles. Le plus évident était bien sûr la description d'outils. Une logique d'utilisation se révélait nécessaire. Mais, pourquoi pas plusieurs ?

Décrire les différentes logiques d'utilisation et les outils associés conduisait à un ouvrage certes hautement structuré mais ô combien austère qui ne reflétait en rien la jubilation que nous avions à forger ensemble de nouveaux outils dans le feu de nos missions. Il ne montrait pas non plus comment la confrontation de nos idées faisait rebondir notre créativité. Il manquait surtout une réflexion vivante sur le sens de cet appétit des coachs pour les outils de coaching.

Nous avons alors pensé à introduire un outil puissant qui est la « conversation », au sens que lui donnent les auteurs tels qu'Otto Scharmer ou Harisson Owen. Il s'agit d'un dialogue où chacun écoute l'autre, participe à la co-construction d'idées et où le petit collectif constitué par les deux interlocuteurs s'efforce de profondément assumer le « pourquoi nous sommes là ».

La retranscription de nos conversations introduit de la vie et de la profondeur dans le contenu. Par contre elle ne laisse pas voir le non verbal et toute l'émotion échangée ni le bond en avant dans la compréhension du sujet, toutes choses qui ne sont exprimées que plus tard entre nous, autrement. Cependant, elle permet de faire percevoir les positions et les opinions de ceux qui ont

écrit ce livre ainsi que leurs divergences. Le lecteur a ainsi accès à beaucoup plus que du savoir.

La première partie couvre donc les logiques de mission du coaching dans ses trois dimensions (individuelle, d'équipe et d'organisation). La deuxième partie est consacrée aux outils de coaching individuel et la troisième aux outils du coaching collectif. Les conversations s'insèrent pour décaler l'éclairage.

*
**

*Il est un être indéterminé dans sa Perfection,
qui était avant le ciel et la terre, impassible, immatériel !
Il subsiste, unique, immuable, omniprésent, impérissable.
On peut le considérer comme étant la Mère de l'Univers.
Ne connaissant pas son nom, je le désigne par le mot TAO.*

Lao Tseu – *Tao Te King*¹

Florence – En fait, que démarrer ce livre soit plus difficile pour moi que pour toi parle de mon rapport aux outils.

Michel – Peut-être que le fait que ce soit moins difficile pour moi a également à voir avec mon rapport aux outils.

F – C'est quoi ton rapport aux outils ?

M – (Il se gratte la barbe) Ce sont juste des instruments qui permettent d'aller plus vite et mieux.

F – C'est exactement ça. C'est précisément cette manière d'aborder les outils qui m'interpelle. Note que peut-être à deux nous y parviendrons mieux. Faire confiance à l'intelligence collective comme d'habitude, d'autant plus qu'en ce qui nous concerne, nous cumulons les positions antagonistes et que c'est souvent de notre différence que sont nées nos meilleures idées. Et puis aider l'autre à accoucher de sa pensée, n'est-ce pas un des fondements du coaching ?

M – Je dis souvent aux étudiants, qu'il est difficile de faire son lit sans en sortir. Quant à l'intelligence collective, c'est un de nos sujets favoris.

1. *Le livre du Tao et de sa vertu*, traduction, Paul Derain Éditions, 1951.

F – Collective... à l'époque, nous disions tout simplement intelligence collaborative. Depuis le concept s'est affiné, comme nous le verrons dans la partie des outils de l'intelligence collective (chap. 6). Lorsque j'étais étudiante, j'ai souvent entendu la phrase « Le meilleur outil du coach, c'est lui-même ». Sans être complètement d'accord avec cette affirmation, je pense que l'outil parle autant de celui qui l'utilise que de sa finalité.

M – Le coach est le détenteur du processus. Il sait ce qu'il veut faire et comment il va accomplir sa mission.

F – Ma vision est plus phénoménologique. Il y a le coach, l'objectif et le moment. Le moment est extérieur au coach. Il doit être agile, savoir s'adapter à l'inopiné. C'est dans le lâcher prise par rapport au moment que le coaching est artistique...

M – Et puis les suites. Souvent, après l'utilisation d'un outil, il reste à en modeler les effets.

F – Qu'est-ce que tu veux dire par là ?

M – Le débriefing peut orienter ce qui s'est passé avec l'outil d'un côté ou d'un autre. Si je déploie par exemple *MBTI* (chap. 7), nous pouvons en déduire quelque chose du coaché (« Qui suis-je ? ») ou des gens qui l'entourent (« Qui sont-ils »), ou encore de la relation qu'il a avec eux, ou même de ma relation au coaché en tant que coach. Il y a une étude (Pasmore & *al.*, 2006) qui montre que les coachs sont majoritairement N (intuitif), à 84 %. Les managers et les dirigeants sont eux dans d'autres catégories, en particulier dans les TJ (Pensées et Jugements). L'interaction entre un intuitif et un coaché TJ peut être en soi quelque chose qu'il faut considérer, ou pas.

F – Je suis d'accord. Il me semble que certains outils sont appropriés à certains coachs, indépendamment de l'effet escompté. Pour qu'un outil soit opérant, dans ma vision, il doit y avoir de l'élégance et un certain hippocratismes dans son utilisation (« *primum non nocere* »...). Un peu comme un geste artistique. L'outil est un media dans cette perception. Il est le point de rencontre entre la vision du coaché et la vision que perçoit le coach de ce vers quoi le coaché souhaite aller. Ce qui m'amène à penser que certains outils sont à privilégier en fonction du coach que nous sommes. Toi par exemple, tu vas préférer certains outils à d'autres, car ils

permettent mieux à ta sensibilité de s'exprimer. Tu utilises beaucoup le *photolangage* (chap. 8) par exemple...

M – Et je ne suis pas très à l'aise avec les *cubes* (chap. 8)!

F – Il ne faut pas négliger, et là, c'est la musicienne qui te parle, que le fait de faire ses gammes permet de s'approprier certains outils au-delà de nos dispositions naturelles. Je le dis tout le temps aux étudiants, «Faites vos gammes, l'outil ne se révèle pas à la première utilisation. Il faut l'oublier pour qu'il chante sa musique».

M – Je suis d'accord. Pourtant les *cubes*, je les ai utilisés souvent mais ce n'est pas mon outil préféré.

F – Certains outils achoppent sur notre part d'ombre... les *cubes*, ça parle des objectifs, n'est-ce pas? (rires).

M – Je ne comprends pas.

F – Les objectifs n'ont pas toujours l'effet stimulant qu'ils ont sur toi. Je te rappelle que tu es 8 dans l'*ennéagramme* (chap. 7). Pour certaines personnes, dont je fais partie puisque je suis 4, ils ont même un effet inhibant. Les *cubes* permettent de prendre du recul par rapport à la notion d'objectif. De ce fait, c'est peut-être plus difficile pour toi que pour moi de déployer cet outil-là? Pour moi, ça va dans le sens de ce que je perçois du monde. Pour toi, *a contrario*, ça remet en question tout un mode de fonctionnement et des représentations.

M – Donc, le fait de ne pas être à l'aise avec un outil nous permet de comprendre certaines choses sur nous-mêmes?

F – Exactement. Par exemple, tu n'aimes pas du tout la *Marguerite de Schultz*! Tu pourrais dire pourquoi?

M – Je donne ma langue au chat.

F – Il a déjà mangé et je ne me ferai pas prendre au piège de donner au pauvre un poisson alors que ce serait tellement mieux qu'il le pêche lui-même...

M – Tu me fais «à la coach»! Tu utilises le plus fameux outil du coach: poser des questions sans donner de réponses.

F – Oui, c'est mon outil favori...

M – À moi aussi.

F – Laisse-moi revenir sur cette affirmation très souvent lue et entendue «le meilleur outil du coach est lui-même». Je ne suis pas

certaine de vraiment comprendre ce que cela veut dire. Qu'en penses-tu ?

M – Pour moi le coach a fait un travail approfondi sur lui-même, en principe. Il a donc acquis une compréhension de qui il est, de pourquoi il fait les choses et de comment il les fait. Il doit même avoir une compréhension du sens qu'il donne à sa vie. Cette connaissance approfondie et le chemin qui l'y a conduit constitue un modèle ou une référence qui lui permettent de comprendre aussi bien les progrès que les résistances des coachés. Le guide a déjà gravi la montagne plusieurs fois.

F – Justement, si l'on considère les choses sous cet angle, le coach n'est pas un outil. Le coach est un artisan, un guide, un artiste, un scientifique... selon sa personnalité me semble-t-il. Et comme tout bon professionnel, il se doit d'avoir une posture irréprochable, dans ce qu'il a choisi d'être. Du coup, tu vois, ça ouvre les champs de réflexion quant au choix adéquat de l'outil à mettre en œuvre au moment « m » avec une personne « p ».

M – Oui je comprends, et peut-être faut-il considérer un autre aspect. En lisant ses émotions, ses ressentis, le coach a des éléments sur ce qui se passe entre lui et le coaché. Le transfert du coaché provoque des réactions chez le coach qui, si elles sont lues correctement, permettent de savoir ce qui se passe. En ce sens le coach est une sorte de détecteur très perfectionné, s'il est bien calibré.

F – Donc, c'est ça être un outil soi-même ?

M – Oui, pour détecter une personnalité narcissique, je peux dérouler les critères du *DSM* (chap. 7) ou bien lire mon ressenti. La deuxième méthode est précise, fiable et ultra rapide.

F – Moi, je mets plutôt ces capacités dans la posture de base du coach. Pour la valider, il se réfère à des modèles théoriques *ad hoc*. Ce qui lui confère son professionnalisme est la conscience qu'il a de faire ce qu'il fait quand il fait ce qu'il fait, ou comme toi tu dis, la position méta du coach.

M – Ce n'est pas moi qui vais te contredire, nous sommes parfaitement en accord sur ce point.

F – Donc, pour résumer ma pensée, je dirai qu'avant de pouvoir jouer avec les outils, le coach doit être déjà irréprochable sur le plan de la posture, sinon, danger !

M – ... De se taper sur les doigts avec le marteau, de tordre le clou, ou d'abîmer la planche...

F – Oui, ta métaphore, comme toutes tes métaphores, illustre bien. À la réserve près que la planche en l'occurrence c'est le coaché!

M – Exactement, le clou c'est la relation, et les doigts c'est le coach...

F – Poursuivons ta métaphore puisque tu adores ça... Le professionnel que nous sommes a tout intérêt à discuter de sa posture, de son clou, de sa planche, avec d'autres professionnels. Pour être bien conscient de ce que nous faisons, rien ne vaut le regard de l'autre, le « miroir » comme dit Francis Colnot (Bernhardt & *al.*, 2008).

M – La supervision, tu veux dire ?

F – Oui, la supervision, ou même l'intervision, ou les groupes de pairs...

M – En tant que superviseur, j'ai remarqué que les débutants préfèrent retirer leur doigt quitte à tordre le clou ou abîmer la planche.

F – En tant que superviseur, j'ai remarqué que les débutants adorent jouer avec les outils, sans en connaître toujours les effets. Ma métaphore à moi, c'est Mickey dans *Fantasia*.

M – Je me souviens que Mickey est l'apprenti d'un sorcier et qu'il utilise les sorts pour faire faire au balai, au seau et à la serpillière, le ménage à sa place.

F – C'est exactement ça. Mickey est dépassé par la puissance de son propre pouvoir. Il a appris les sorts, bien comme il faut, et le problème c'est qu'il ne s'en sert pas dans la bonne mesure, me semble-t-il. Il ne parvient pas à maîtriser l'ampleur des réactions causées.

M – Oui, des centaines de balais et de seaux envahissent le laboratoire et l'inondent. Le sorcier est le seul qui peut éviter le désastre.

F – Donc, le coach, dans ses capacités, est un peu comme un apprenti sorcier et ses outils sont les balais, les seaux, les sorts... Si Mickey avait été avisé, il aurait bien plus tôt constaté qu'il était débordé par la situation. Ses outils sont devenus plus puissants que lui. Je me souviens qu'une des premières fois où j'ai déployé

le *Microlab holographique* (chap. 11) j'ai eu un moment d'effroi en constatant à quel point les effets provoqués étaient puissants et qu'il me fallait contenir tout cela.

M – C'est bien pourquoi il faut connaître les outils mais aussi les expérimenter et en maîtriser l'usage, ce qui demande un travail personnel, un travail de réflexion, des échanges avec les pairs et avec le superviseur. Regarde le travail qu'il nous a fallu pour comprendre le *Voyage du héros* (chap. 8).

F – Tu sais comment je fais pour ma part pour préparer l'utilisation d'un outil ?

M – Il est sûr que nous procédons différemment.

F – Ah oui, comment fais-tu ?

M – Moi je pars de l'auteur, j'essaie de comprendre son intention, comment l'outil a été créé, ensuite je pense à la situation que je dois aborder. J'aime bien rester dans le principe et les règles du créateur, mais j'aime aussi adapter l'outil au monde moderne, à une situation particulière. Je pars du cortical gauche et je vais vers le cortical droit, mon quart préféré et le plus puissant dans *HBDI* (chap. 7). Et toi, comment fais-tu ?

F – Tu m'as bien vu faire pendant toutes ces années. Même à chaque fois, tu es catastrophé par la douleur de l'enfantement que ça déclenche chez moi. Je travaille par visualisation essentiellement. Bon, bien sûr, comme toi, puisque je suis une carrée dans le *HBDI*, je pars de la science, mais pas toujours... Elle intervient notamment pour valider mes intuitions. Je préfère ce que j'appellerai un acte plus « créatif » que « scientifique ». Je vais m'inspirer de la personne en face, ou de l'équipe, de la situation particulière, et visualiser cet état désiré pour pouvoir imaginer par quel procédé, avec l'aide de quel outil, j'arriverai à les accompagner pour qu'ils dessinent et réalisent leur projet de transformation. Ensuite, je valide scientifiquement que l'outil pressenti remplira son office et conduira au changement. L'outil dans mon approche ressemble à un media créatif qui engendre une nouvelle réalité. Il met en évidence, révèle, explore des niveaux de réalité inexploités par le coaché. Il peut aussi le confronter à ses limites afin de lui en faire prendre conscience. Il tisse parfois des liens avec autrui, ou bien permet d'envisager des solutions paradoxales. L'outil est création.

M – Effectivement il faut être prêt à utiliser un outil, mais il m’arrive souvent d’improviser à chaud lorsque la situation ou le questionnement du coaché me paraissent appropriés pour l’utilisation inopiné de tel ou tel outil.

F – Oui, c’est sûr qu’une part d’improvisation créative est possible. Néanmoins, nous nous le sommes dit souvent d’ailleurs quand nous nous transportons avec notre matériel: «Devenir coach, c’est devenir sherpa». Il y a quelques outils, des bons «basics» en somme que nous avons toujours sur nous, un peu comme le couteau suisse ou le blue-jean du coaching. Mais dès que nous souhaitons aller vers plus de sophistication, il s’agit d’une toute autre histoire.

M – Pourtant il nous est arrivé d’inventer des outils à la volée. Tu te souviens de la combinaison *Photolangage*–*HBDI*? Sortie comme cela au cours d’une session où nous menions au Maroc... De mon point de vue ces inventions ont été très fécondes.

F – Je m’en souviens bien. Mais cela a été possible car nous avions sur nous le *photolangage* et que nous maîtrisons bien la théorie autour du *HBDI*. Il s’agit là à mon sens plus d’une combinaison que d’une invention à proprement parler. Inventer vraiment est un autre processus, qui demande une appropriation et une maturation plus longue.

M – Oui, qu’est-ce qu’une invention en fin de compte?

F – Une invention opère une rencontre entre la théorie, l’effet escompté, un media (la matérialité de l’outil) et l’inspiration (voir chapitre sur l’invention). Et l’outil doit être vivant et agréable à déployer. Bon, pas toujours, j’en conviens, mais pour ma part je préfère la maïeutique positive.

M – Comme par exemple *World Café* (chap. 11)... Mais il existe des outils moins plaisants, dont la puissance justifie l’utilisation. Je pense à *l’Atelier Einstein* (chap. 10) et à ton *Microlab holographique*.

F – En plus, tu as raison! Parfois, le même outil peut être vécu différemment par les personnes. Souviens-toi de *Stress Machine*, où justement ce sont la posture et la personnalité des protagonistes qui déclenchent plus ou moins de stress comme dans la réalité d’ailleurs. Ce qui fait la force de cet atelier, c’est d’avoir mis en expérience une approche théorique complexe et systémique; c’est vrai qu’il n’est pas toujours drôle...

M – Mais il n’y a pas que la créativité, tu connais ma position. Toute aussi importante est la vision d’ensemble de la mission : Comment organiser les outils au long des sessions pour parvenir à l’objectif.

F – Oui Michel, et pour ma part j’appellerais cela, l’ingénierie, voire l’ingénierie concourante. Cette appellation me convient mieux car je sais d’expérience que nous ne maîtrisons pas tout par avance même si nous sommes capables d’anticiper un maximum de paramètres. Même en prévoyant finement, nous sommes souvent pris dans une sorte de chaos systémique... où à un bref instant plus grand-chose ne semble être sous contrôle. Donc, nous allons parler dans ce livre bien sûr de l’ingénierie concourante du coaching ou de la stratégie de déploiement des outils... ça te va comme ça ? Il y a autre chose que je voudrais éclaircir avec toi avant de pouvoir commencer sereinement. Quels outils allons nous choisir ?

M – Je pense qu’il faut couvrir tous les aspects mais pas tous les outils.

F – Donc, c’est ça ta solution. Mais pourquoi alors appeler le livre *Les outils du coach* s’il est impossible de les dénombrer ?

M – Ce qui n’est pas dénombrable peut être mis en perspective. Nous allons parler de l’invention et de la combinaison ainsi que de l’inclusion d’un outil dans une stratégie. Nous ferons notre possible pour ouvrir le champ largement.

F – Donc ce serait comme un objectif que nous nous assignons, vers lequel nous savons que nous allons tendre du mieux possible mais qui restera comme une ligne d’horizon vers laquelle nous continuerons de progresser, c’est cela ?

M – Exactement.

F – Me voilà tranquilisée car si j’avais fait tout le tour des outils dès lors, que me resterait-il à découvrir...

M – Voyons comment nous allons traiter le sujet.

F – Commençons par organiser notre pensée. De quoi devons nous partir ?

M – Eh bien, dans un premier temps introduire quelques éléments indispensables pour situer les outils dans la démarche. Répondre à la question « Qu’est-ce qu’un outil du coaching ? ».

F – Ensuite il est primordial de poser les logiques des missions de coaching ainsi que les logiques de déploiement des outils, préalable indispensable au choix des outils. C’est l’objet de la première partie de cet ouvrage.

M – Dans une deuxième partie, nous décrirons les outils du coaching personnel que nous avons évoqués. Nous en avons mentionné une quinzaine dans ce préambule, sans compter que la conversation menée dans le préambule est elle-même un outil.

F – Pour que les choses soient claires, il serait judicieux de les présenter en situation.

M – Dans une troisième partie, nous aborderons plus spécifiquement les outils utilisés dans le coaching collectif, c’est-à-dire le coaching d’équipe et le coaching d’organisation. Nous évoquerons aussi quelques outils disponibles sur Internet.

F – Pourquoi ?

M – Dans notre société moderne, les entreprises sont comme des cyborgs, tu sais ces personnages moitié biologiques, moitié électroniques dans les romans de science fiction. C’est une réalité. Beaucoup de choses arrivent par Internet.

F – Et beaucoup de liens existent grâce à Internet.

M – Et pour finir, nous concluons... sous forme de conversation.

F – Oui, mais nous n’y sommes pas encore !

Notions et définitions

POUR BIEN CHOISIR SES OUTILS

*La suprême vertu est comme l'eau.
L'eau et la vertu sont bienfaitantes pour les dix mille êtres
(la totalité des créatures) et ne luttent pas.
Elles occupent les places que tous les hommes détestent.
C'est pourquoi elles sont comparables au TAO.*

Lao Tseu

LE COACHING A CONNU UN DÉVELOPPEMENT EXPLOSIF en France depuis le début des années 80 et aujourd'hui encore les 120 écoles de formation de coachs sont débordées par la demande. Plus de 150 livres ont été publiés sur ce sujet portant autant sur les principes théoriques que sur la mise en œuvre.

Pourtant, les outils ne font pas toujours l'objet d'une description détaillée et ce pour plusieurs raisons. La première, et de notre point de vue principale, est que les outils et surtout leur agencement font partie du capital intellectuel des écoles de coaching qui préfèrent éviter que cette richesse soit accessible autrement que par les formations qu'elles offrent. La seconde est que les outils du coaching ont souvent pour source ceux du management et de la thérapie. Diverses adaptations ont permis de les transformer pour les adapter à la démarche du coaching mais la référence reste l'outil d'origine qui a été largement exploré par leur auteur.

Exemple

Les formations au management ont inventé toutes sortes de jeux de construction de tours en papier ou en bristol permettant à un stagiaire d'exercer ses talents de manager. Par exemple, l'animateur donne à une petite équipe de quatre ou cinq personnes la mission de fabriquer une tour d'au moins 70 cm, tenant debout, en moins de quatre minutes, avec pour toute ressource matérielle une feuille de papier au format A4. L'exercice présente une analogie avec la conduite d'un projet et illustre les actes suivants : inventer une technique, s'organiser et mettre en œuvre. Les relations interpersonnelles peuvent dérapier dans ce petit monde et celui qui est position d'apprenti manager expérimente en moins d'une heure toutes les joies et les difficultés de son futur métier.

Les coachs se sont emparés de cet exercice pour en faire un outil de formation au coaching. Il peut aussi servir de grille de lecture des difficultés actuelles des managers dans une entreprise.

Il a suffi pour cela de modifier l'exercice en constituant non plus une mais plusieurs équipes disposant de ressources humaines strictement identiques, par exemple quatre personnes. Le *débriefing* permet d'analyser le fonctionnement de chaque équipe afin de comprendre pourquoi l'une réussit moins bien que les autres. Si le scénario prévoit que toutes les équipes appartiennent à la même organisation, l'exercice permet d'illustrer les mécanismes de coopération et de compétition au sein d'une entreprise (chap. 10).

Un tel outil est *analogique* avec la réalité, c'est-à-dire que ce qui s'y passe reflète ce qui se passe dans le monde réel : si celui qui joue un rôle de manager houspille les équipiers durant l'exercice, il est très probable qu'il fait de même dans la conduite de ses troupes réelles quand il est sous stress. L'interprétation de ce reflet (qualifié de *reflet systémique*, chap. 6) induit une prise de conscience. En outre, le débriefing des ressentis des équipiers peut renforcer cette prise de conscience. Enfin, si cette conduite agressive conduit à une moindre performance collective (ce qui est le plus souvent le cas), notre manager a de quoi réfléchir.

Si beaucoup d'outils ont ainsi été dérivés d'anciennes techniques du management, de la formation ou de la psychothérapie, les coachs en ont aussi inventé de nouveaux afin de répondre aux nécessités de leur profession.

Nous ne reviendrons pas en détail sur les outils qui n'ont subi aucune modification pour être utilisés en coaching mais nous les mentionnerons pour situer leur utilisation au cours de la démarche de coaching. Ainsi par exemple, les questionnaires de style de management, tel celui de *Hersey et Blanchard* (chap. 7), ou les questionnaires de personnalité comme *16PF* (chap. 7) ne seront que brièvement évoqués.

LA NOTION « D'INVENTION »

Certains outils ont une origine claire. Ainsi, le *Metaplan* (chap. 11) provient de l'invention par Eberhard et Wolfgang Schnelle de méthodes de prise de décision et d'animation. Ils créent en 1972 la *Metaplan Gmbh* et ont leur premier très grand contrat avec Krupp en 1975 suivi par Volkswagen en 1980. L'idée de partager les participants en sous-groupes pour les faire travailler sur chaque catégorie existe dès l'origine.

En 1995, Harrison Howen, un consultant indépendant et président de H.H. Owen and Co, publie la première édition de *OST: User's Guide* qui décrit la *Technologie du Forum Ouvert* (chap. 11). On lui en attribue souvent la paternité, ce qu'il rejette. Dans son esprit, le *Forum Ouvert* a toujours existé et il a tout simplement eu la chance de le redécouvrir par hasard. Harrison Owen a décrit ses créations dans sept livres, dont le plus récent *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology* (Berrett-Koehler, 1997).

Un outil peut donc faire l'objet d'une *protection de type juridique* ou bien être *offert au monde*. Certains, pourtant mondialement connus, sont utilisés par les coachs ou les écoles de coaching comme si cela était leur propre invention moyennant quelques modifications cosmétiques et un changement de nom. Ainsi, nous avons vu *BARNGA* (chap. 10) rebaptisé « Les cartes ». Toutefois, des modifications significatives peuvent être à juste titre qualifiées d'invention.

Dans cet ouvrage, nous nous efforcerons de mentionner l'auteur d'origine de l'outil chaque fois que cela est possible ainsi que ses principaux avatars.

LA PROTECTION DES OUTILS

Un outil est un capital intellectuel que l'inventeur peut protéger. Une simple idée n'est pas protégeable mais une technique l'est si elle est nouvelle (CPI, art. L.611.11) c'est-à-dire non divulguée par une publication ou même une communication orale publique dans un congrès ou lors d'une négociation commerciale. Un inventeur doit donc déposer une enveloppe Soleau (preuve de création) à l'INPI ou faire signer un engagement de confidentialité à ses partenaires. Une *invention* implique une activité inventive (CPI, art. L. 611.14), c'est-à-dire quelle n'est pas une conséquence évidente de l'état de la technique, et doit être susceptible d'application (CPI, art. L. 11.15). La protection d'une invention passe par le dépôt d'un brevet. En fait, les outils sont le plus souvent des *créations* protégées par le droit d'auteur qui couvre en particulier les supports décrivant une méthode, les logiciels et les bases de données. L'œuvre doit être mise en forme et originale (CPI, art. L. 111, 112, 121). L'auteur dispose d'un droit de paternité (apposition de son nom), d'un droit de respect (pas de modification sans autorisation de l'auteur) et d'un droit de reproduction (pas de reproduction sans autorisation de l'auteur).

La rémunération de l'auteur est tirée de la cession des droits qu'il consent. Dans la pratique, les créateurs d'outils font rarement valoir leurs droits ce qui crée des situations d'abus de la part des organismes qui s'approprient la création. Pour éviter cela, il faut que la création soit constatée d'une façon ou d'une autre. Il existe diverses possibilités comme le copyright ou la publication avec conditions particulières.

Exemple

Il arrive que des organismes de formation indiquent dans leurs contrats avec leurs formateurs que «les contenus et outils sont propriété de l'organisme de formation». Cette exigence n'a de sens que si l'outil appartient bien au formateur et qu'il établit un contrat de cession. Sinon, c'est comme si celui-ci avait pu emprunter *La Joconde* au Louvre afin de la montrer dans le cadre de son intervention : cela ne donne pas un droit de propriété sur cet objet à l'organisme de formation.

En cas de doute il est utile de consulter *Le guide de la propriété intellectuelle* de Véronique Stérin (2009).

MAIS AU FOND, DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Il importe à ce point de clarifier ce que nous entendons par «outil» et comment situer cette notion par rapport à d'autres telles que techniques, modèles, théories, paradigme.

Paradigme

Commençons par le *paradigme*, mot un peu mystérieux car souvent trop et mal utilisé. Il a été précisé par Thomas Khun en 1962 dans son ouvrage *La structure des révolutions scientifiques* où il le définit comme «Un ensemble de théories, de méthodes, de résultats considérés comme acquis, de *présupposés* parfois peu explicites, de critères de validité, etc. partagés par un groupe de chercheurs qui ne le remettent pas en cause».

Dans le monde du coaching on peut entendre parler du paradigme du leadership ou du paradigme de l'intelligence collective, par exemple.

Théorie

Le mot théorie vient du grec *theorein* qui signifie contempler, observer ou examiner. Il s'agit d'une connaissance construite sur la base de *présupposés* et d'observations et qui a pour ambition d'expliquer le réel.

La psychanalyse repose sur un *présupposé* dualiste (soma et psyché sont distincts avec des interactions) tandis que le cognitivisme s'appuie sur un *présupposé* moniste. Un même phénomène réel, comme le fait qu'une partie de notre fonctionnement échappe à la conscience, donne lieu à des explications différentes : pour les psychanalystes une partie de la psyché est préconsciente ou inconsciente tandis que pour les cognitivistes une partie de nos processus mentaux est faite d'automatismes.

Notons qu'une théorie devient caduque dès qu'un élément du réel la contredit. Afin de conserver une certaine stabilité à une construction théorique, les concepteurs prennent la précaution de préciser quelle partie de la réalité est décrite. Ainsi, les comportementalistes ont longtemps considéré les émotions comme hors du champ de leurs études.

Il y a parfois confusion entre la notion de théorie et celle d'*idéologie* qui est une construction de croyances (stéréotypes, convictions, opinions, etc.) liées les unes aux autres.

Les théories utilisées dans le coaching sont d'une part celles des sciences humaines (psychanalyse, cognitivisme, psychologie sociale, théories des systèmes, théories humanistes) et d'autre part celles des sciences de la gestion (théories des organisations, théories économiques).

Les coachs se réfèrent rarement à une seule théorie, à l'opposé des psychothérapeutes qui sont plus volontiers orthodoxes. Cette position est dite «pluraliste». L'assemblage de méthodes, techniques et outils dérivés de théories différentes est couramment qualifiée d'approche «éclectique». C'est le cas par exemple de la PNL. Les discussions sont animées entre les tenants du pluralisme et les défenseurs d'une pureté conceptuelle. Il est vrai que le choix est difficile: la maîtrise d'une théorie permet un travail en profondeur au prix du sacrifice d'une vision plus large de la situation. Le pluralisme permet de prendre en compte la personne elle-même aussi bien que son rapport à son environnement proche et au monde. Mais il est difficile de maîtriser plusieurs références aussi bien qu'une seule. Aussi, les approches dites «intégratives» qui tentent de concilier les théories et modèles sont d'une grande complexité due à la prise en compte des multiples aspects de la globalité: corporel, émotionnel, psychique individuel, psychique groupal, culturel et spirituel.

Le coach «moderne» s'efforce de comprendre et savoir utiliser au moins une théorie de la personne (la psychanalyse, le cognitivisme ou une des approches humanistes), de pouvoir travailler avec l'environnement de la personne (avec la théorie des systèmes ou la psychologie sociale), de disposer d'une ou deux théories du management et d'avoir une ou deux visions globales (une économique et une sociologique, par exemple). Sont-ils nombreux dans ce cas? Nous n'en savons rien mais c'est ce que nous cherchons à promouvoir dans nos activités de formation, d'ingénierie du coaching et de supervision de coach.

Modèle

Un *modèle* est un assemblage de concepts qui a pour finalité de représenter le réel, de le comprendre et de le prédire afin d'agir dessus. Il peut s'inscrire dans une théorie comme par exemple les modèles d'apprentissage ou bien puiser dans plusieurs théories comme la PNL (Programmation Neuro-Linguistique) ou l'AT (Analyse Transactionnelle).

L'Analyse Transactionnelle, construite par Eric Berne en 1954, constitue d'ailleurs un exemple intéressant puisque ses sources théoriques sont bien identifiées : le comportementalisme et la psychanalyse. Une des notions clés de cette dernière repose notamment sur le transfert qui a été reconceptualisé par Berne sous une forme beaucoup plus simple : les « états du Moi ».

La Gestalt, le modèle de Hudson, la Process Communication (PCM), la Communication Non Violente (CNV) etc. sont autant d'autres modèles. Ce qui distingue un modèle d'une théorie serait sa moindre ambition explicative : la mise en évidence d'éléments du réel qui n'entrent pas dans le modèle ne le remettent pas en cause, ils sont simplement « hors modèle ».

Technique

Le mot *technique* vient du grec *techné* qui signifie art, métier ou savoir-faire. C'est un ensemble de méthodes et d'habiletés permettant d'obtenir un résultat. En ce sens, le *débriefing* d'un outil est une technique, tout en étant également un outil (chap. 6).

La PNL utilise de nombreuses techniques comme par exemple le *recadrage en six points* qui est une application codifiée d'un outil général, le *recadrage* (chap. 5).

Outil

L'*outil*, un instrument utilisé afin d'exercer une action sur un élément d'environnement à traiter, améliore l'efficacité des actions entreprises ou bien donne accès à des actions impossibles autrement.

Un prototype de l'outil est le levier qui « permet de soulever le monde pourvu qu'il y ait un point d'appui ». Un autre est le marteau qui permet d'assembler deux planches avec des clous.

Chacun demande une certaine dextérité et donc de posséder une *technique* pour l'utiliser. Également, avant de planter un clou il faut que les deux pièces à assembler soient correctement placées et immobilisées.

De ces exemples il ressort que l'utilisation de l'outil :

- doit s'inscrire dans une séquence d'opérations organisées logiquement en vue d'atteindre un résultat ;
- exige qu'un certain nombre de conditions préalables soient satisfaites ;
- demande une maîtrise dans son application.

La principale raison pour laquelle nous utilisons des outils en coaching est que sont attendues des prises de conscience et des changements parfois difficiles ou impossibles à déclencher avec nos seuls mots. De même que pour le marteau, l'outil est utilisé dans le cadre d'une séquence harmonieuse, avec un avant et un après, au bon moment et avec une technique sans failles. Quant au *débriefing*, il doit être correctement effectué.

Nous voyons que la notion d'outils couvre une large palette de choses et nous pouvons presque dire que tout ce qui demande une maîtrise technique est un outil. Il existe donc des outils propres à la posture du coach tels que l'*écoute*, le *feed-back*, la *reformulation*, des outils déployés dans la relation avec le coaché tels que la *métacommunication*, le *recadrage*, la *métaphore*, des outils qui permettent que le processus de coaching existe tels que l'*alliance* ou le *cadre* et enfin des outils plus techniques permettant de cibler un résultat précis tels que les *cubes* par exemple (chap. 8).

LA CLASSIFICATION DES OUTILS

Il existe bien sûr de multiples manières de classer les outils. Nous pouvons ainsi définir des classes dont les principales sont les suivantes.

Les outils analogiques, symboliques ou holographiques

Les outils *analogiques* ont pour caractéristique de fonctionner comme une partie de la réalité de façon décalée et à un autre

niveau que celle-ci – par exemple, l'exercice des *cordes* (chap. 10) représente de façon très simplifiée la conception et la conduite d'un projet. Ils reposent sur le principe de l'apprentissage par l'erreur. Étant donné qu'échouer publiquement fait perdre la face, ce sont des outils qu'il faut éviter d'utiliser avec des Orientaux ou des Asiatiques. Ils font appel au cerveau gauche mais pas seulement.

Les outils *symboliques* sont des signifiants par rapport à la réalité, c'est-à-dire des représentations évocatrices qui sont liées à la culture. Un objet vert n'évoque l'Irlande que pour un Irlandais. Ce peut être un ensemble d'images, de sons, de goûts, d'odeurs ou bien des histoires, des contes ou encore des poèmes. Les Orientaux et Asiatiques préfèrent en général ces outils.

Quant aux outils *holographiques* sur lesquels nous n'en sommes encore qu'au stade des premiers déploiements, ils extrapolent la théorie holographique aux sciences humaines et rejoignent la philosophie asiatique qui présuppose que le tout est dans la partie et la partie dans le tout. Ils proposent donc de travailler sur une réduction spatio-temporelle de la réalité observée. Cette catégorie d'outils semble très puissante mais demande au coach qui les utilise une grande capacité à contenir les phénomènes affectifs.

Les outils catégoriels ou dimensionnels

Ce sont des outils qui ont pour ambition de décrire un objet, personne, équipe ou organisation. Les *catégoriels* font entrer l'objet dans une case dont le nom renvoie à une description de l'objet. Un « Travaillomane » en *PCM* renvoie à un profil de personne caractéristique. Idéalement les catégories ne se recouvrent pas, c'est-à-dire qu'une personne ne peut appartenir à deux d'entre elles. Dans la pratique, la personnalité ne se laisse pas enfermer aussi facilement et certains outils catégoriels offrent la possibilité d'une catégorie principale et d'une ou plusieurs autres secondaires. En *PCM*, on parle de « base » et « phase » tandis qu'en psychanalyse Jean Bergeret (1975) parle de personnalité et de caractère.

Les outils *dimensionnels* sont des outils qui mesurent un bouquet de critères qui sont ensuite représentés sous la forme d'un diagramme radar. Il devrait exister une correspondance entre un outil dimensionnel et un outil catégoriel qui relèvent de la même

théorie. Là encore, l'idéal est hors de portée. Par exemple, l'outil de mesure des défenses du Moi de Michael Bond (chap. 7) ne s'accorde pas parfaitement avec les catégories de la psychanalyse telles que les définit Jean Bergeret (1975) alors que cet auteur précise bien les liens entre pathologies et défenses.

Les outils cognitifs, émotifs ou corporels

On peut aussi classer les outils selon leur point d'entrée dans la personne. On peut ainsi distinguer des outils qui stimulent la cognition (point d'entrée cortical) de ceux qui provoquent des émotions (point d'entrée limbique). Un autre point d'entrée est le corps dont la stimulation améliore significativement l'ancrage des prises de conscience. Un exemple d'outil qui active les trois points simultanément pendant un court laps de temps est la *relaxation dynamique* de Caycedo.

Les outils de coaching personnel ou professionnel

Certains outils sont plus adaptés à l'un ou l'autre environnement et, au sein de chaque, ils peuvent être appliqués à une personne, un groupe ou une équipe, ou bien à une organisation. *L'atelier Einstein* par exemple (chap. 10) se révèle moins utile en coaching personnel qu'en coaching d'équipe.

LES FONDAMENTAUX DU COACHING

Si nous prenons comme analogie la construction artisanale de meubles, nous comprenons qu'avant tout travail, il faut décider de ce que l'on doit construire : une bibliothèque ? L'analyse de la commande (analogue à la demande en coaching) va permettre de préciser les dimensions, le style, les matériaux, la qualité et la beauté.

Entre un meuble à étagères en métal pour ranger des affaires dans une cave et une bibliothèque construite dans la plus pure tradition de l'ébénisterie, il y aura de grandes différences même si la forme et les dimensions sont identiques. Mais, dans les deux cas, il y aura des méthodes communes pour construire un tel meuble. La solidité par exemple impose le respect de règles de conception et d'assemblage.

Tableau 1 – Exemple de classification de quelques outils

Outils & Techniques	Coaching personnel			Coaching professionnel		
	Individuel	Groupe	Individuel	Équipe	Organisation	
Symbolique	Tarots chinois Ligne de vie Carte heuristique Cartes Euréka	Dessin collectif Génogramme Tableaux Cinéma	Score Cartes	Photo-langage Carte heuristique Collage	Narration Photolangage Dessin collectif	
Analogique	Baguette magique Jeux de rôle inversé	Jeux de rôles Psychodrame	Image de soi (dessin) Jeux de rôle inversé	Cordes Cubes Village Accident dans le désert	Tours Bleu-Rouge Synergomètre	
Catégoriel	Ennéagramme DSM IV	Ennéagramme	PCM MBTI Golden I6PF	Hermann TSM Belbin	DISC CTT	
Dimensionnel	BOND Echelle de stress Quotient émotionnel	EAST	COF COI Exp-Adviser	Stade de maturité	Socio-Map	
Évaluation personnalité	DSQ Young		Carotte Boomerang	HBDI	Métrage Style de management	
Cognitive & comportementale	Analyse situationnelle		360°	Petits papiers Réunions déléguées	Anticipation Metaplan Balises du futur Boussole du devenir SWOT	
Affective/ Émotionnelle	Imagerie mentale			Breakthrough tee-shirt		
Psychocorporelle	Bio-feedback RDC	Écoute corporelle RDC	Bio-feedback RDC	Baguettes chinoise	Marche silence	
Interculturel		Dessin partagé		BARNGA	CTT Spirale dynamique	
Sens	Jeu du Tao		Jeu du Tao DILTS	Sculpturation		
Psychomagique	Yi jing					

Lors de certaines étapes, il faudra choisir un outil selon certains critères : marteau, tournevis ou colle ? Tenons et mortaises sont plus difficiles à réaliser mais font mieux et plus beau que clous et vis, par exemple.

Les principes actifs dans le coaching

Toutefois, il y a une différence fondamentale entre le coaching et l'ébénisterie : même si le coach a prévu avec le plus grand soin la séquence des actes qui vont permettre au coaché d'avancer vers son objectif, cette construction peut être mise à bas par les résistances rencontrées. Être prêt à rebâtir à tout moment la stratégie de la mission justifie que l'on rabâche (à juste titre...) dans toutes les bonnes écoles de coaching que « Le principal outil du coach, c'est lui-même ».

Qu'est-ce que cela signifie ? Tout d'abord que le principe actif primordial dans le coaching, aussi bien d'ailleurs que dans la psychothérapie, c'est l'externalité. Les recherches sur l'efficacité des thérapies (Lambert & *al.* 1986) s'accordent sur le fait que la référence théorique et les outils utilisés entrent pour environ 10 % dans le résultat tandis que la qualité de la relation et les qualités propres du clinicien en représentent environ 25 %. La plus grande composante du changement vient de la personne accompagnée elle-même. Le coach n'est pas le coaché et c'est là sa plus grande qualité : « Difficile de faire son lit sans en sortir... ».

Cependant, si les outils eux-mêmes ne contribuent que peu à l'efficacité, l'habileté à les déployer est importante. Comme en menuiserie, le marteau n'est rien sans la main qui le tient.

Il est à noter que chaque coach a ses modes d'intervention préférés. Il existe en effet des liens entre la personnalité du coach, les outils génériques qu'il utilise (chap. 4) et sa référence théorique principale qui impose par ailleurs ses méthodes :

- Le coach psychanalyste a pour posture le trio écoute-neutralité-bienveillance et pour outil principal de changement l'*interprétation*. Son écoute est particulière, dite « flottante », et fonctionne sur la base de ses associations libres. Le moteur du changement est la *prise de conscience* c'est-à-dire le passage d'éléments inconscients vers le conscient.