

LA BOÎTE À OUTILS

DU

COACHING

Belkacem Ammiar

Omid Kohneh-Chahri

55

outils

clés en main

+

4

vidéos

d'approfondissement

DUNOD

Remerciements

Pour moi, Belkacem Ammiar, je tiens à remercier :

Mon épouse et mes trois enfants pour leur soutien, leur compréhension et leur indulgence lors de mes longues soirées d'écriture.

Chantal Marie et Evelyne Dorval pour leur enseignement vivant de la posture d'un professionnel de la relation d'aide.

Jacqueline Mercier dont la disparition prématurée a donné un sens tout particulier à notre année et demie de collaboration et de transmission de la Clarification. Merci Jacqueline pour ce don. Repose en paix ma chère amie.

Maurice Brasher pour son accompagnement, sa supervision et sa collaboration enthousiaste

Mes étudiants tant au sein de Transformance Pro à l'université catholique de l'ouest.

Pour moi, Omid Kohneh-Chahri, je tiens à remercier :

Mon épouse Lioudmila pour ses remarques pertinentes, son temps précieux et sa relecture. Olga Kriloff pour ses corrections avisées.

Dominique Lussan pour son importance inestimable dans mon processus de développement et pour être un exemple dans la relation d'aide.

Mon superviseur Jacques-Antoine Malarewicz, pour sa finesse, son intuition et pour m'avoir appris ce métier avec humour et humanité.

Florence Mauboulès pour avoir cru en moi et pour être à la fois un mentor, une collègue et une amie chère.

Valérie Edery, pour ses encouragements, sa générosité et pour avoir nourri ma réflexion tout au long de l'écriture de ce livre.

Nous tenons enfin à remercier nos clients pour leur confiance renouvelée.

Mise en page : Belle Page
Illustrations : © Rachid Maraiï

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.

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

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. 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).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079140-8

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.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER


IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul. ”

Wilson Kanadi

Une présentation visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

La technique se résume en cinq questions

- Que vous intéresse-t-il ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“ Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. ”
Tom Peters

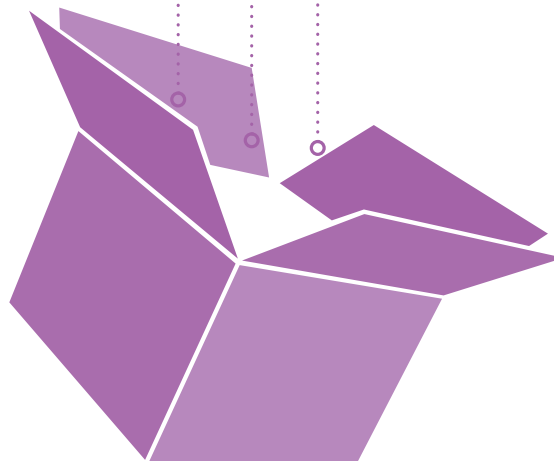
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

| Composante de la valeur perçue | Facteurs apportés par l'entreprise à l'origine de cette valeur |
|--|--|
| Qualité Sait économiser ou gagner de l'argent | Des offres spéciales, des services personnalisés, des délais d'attente réduits ou des dépenses réduites. |
| Fiabilité Sait gagner du temps ou respecter l'horaire souhaité par le client | Une expertise bien établie. |

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MEGA Boîtes à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par Nathalie Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par Pascale Bêlorgey,
Nathalie Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par Catherine Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

Stéphane Canonne, Philippe Petit

Assistant, 2^e éd.

Christine Harache, Hélène Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

Sylvain Boccon-Gibod, Eric Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Chef de projet, 2^e éd.

Jérôme Maes, François Debois

Chief Digital Officer

Emily Métails-Wiersch, David Autissier

Chief Happiness Officer

Amélie Motte, Saphia Larabi,

Sylvain Boutet

Coaching, 3^e éd.

Belkacem Ammiar, Omid Kohneh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

Pascale Bêlorgey, Stéphane Mercier

Communication, 4^e éd.

Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard

Community Manager, 2^e éd.

Clément Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

Bruno Bachy

Consultant, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Contrôle de gestion

Caroline Selmer

Création d'entreprise, 2019

Catherine Léger-Jarniou,

Georges Kalousis

E-commerce

Christian Delabre

Formateurs, 3^e éd.

Fabienne Bouchut, Isabelle Cauden,

Frédérique Cuisiniez

Management, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Manager de managers

André Hamayon, Jacques Isoré, Jean-

Pierre Testa

Micro-entrepreneur

Jacques Hellart, Caroline Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

Jean-Louis Foucard

Publicité

Servanne Barre, Anne-Marie

Gayraud-Carrera

Responsable financier, 3^e éd.

Caroline Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-
Mégret

Responsable qualité, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Ressources humaines, 2^e éd.

Annick Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Christel Monar

Speaker-conférencier

Christine Morlet, Bernard Deloupy

TPE

Guillaume Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

Marie-Luce Barthélémy, Hélène

Le Pennec

Conduite du changement, 2^e éd.

David Autissier, Jean-Michel Moutot

Creativité, 3^e éd.

François Debois, Arnaud Groff,

Emmanuel Chenevier

Design management

Bérangère Szostak, François Lenfant

Développement durable et RSE

Vincent Maymo, Geoffroy Murat

Écrire pour le Web

Muriel Gani

Gestion des conflits, 3^e éd.

Jacques Salzer, Arnaud Stimec

Inbound marketing et growth hacking

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Innovation, 2^e éd.

Géraldine Benoit-Cervantes

Innovation managériale

David Autissier, Émilie Métails, Jean-Marie

Peretti

Intelligence collective

Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn

Intelligence économique

Christophe Deschamps, Nicolas Moinet

Lean, 2^e éd.

Radu Demetrescous

Leadership, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue,

Virginie Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard,

Raphaëlle Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroulède

Marketing digital

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Mind mapping, 2^e éd.

Xavier Delengaigne, Marie-Rose

Delengaigne

Mon parcours professionnel

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Négociation, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean Mouton

Organisation, 2^e éd.

Benoît Pommeret

Prise de décision

Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier,

Olivier Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

Cyril Bladier

Sécurité économique

Nicolas Moinet

Stratégie, 3^e éd.

Bertrand Giboin

Stratégie Big Data

Romain Rissoan, Romain Jouin

Stratégie digitale omnicanale

Catherine Headley, Catherine Lejealle

Supply chain

Alain Perrot, Philippe Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

Clothilde Huet, Gaëlle Rohou,

Laurence Thomas

Confiance en soi

Annie Leibovitz

Développement personnel

en entreprise

Laurent Lagarde

Efficacité professionnelle

Pascale Bêlorgey

Gestion du stress

Gaëlle du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

Pascale Bêlorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

Céline Peres-Court, Martine-Eva Launet

Marketing de soi

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Motivation

Sophie Micheau-Thomazeau,

Laurence Thomas

Pleine conscience au travail

Sylvie Labouesse, Nathalie Van Laethem

Psychologie positive au travail

Béatrice Arnaud, Eric Mellet

Préface

La perte de confiance dans les institutions touche aussi les entreprises où les collaborateurs montrent, enquête après enquête, un niveau d'engagement faible.

Cette perte de confiance va de pair avec la difficulté toujours plus forte de donner un sens global à l'action de l'entreprise. Face à l'éclatement des modèles de management qui voient coexister des pratiques nouvelles (agile, fonctionnement en mode start-up) et des pratiques plus anciennes mais éprouvées, difficile pour les dirigeants de donner une direction claire et des modes de travail lisibles, déclinés du sommet stratégique !

C'est donc le « management des interfaces » qui fait la différence :

- la relation interpersonnelle entre un responsable et chacun de ses coéquipiers, pour permettre autant exigence que bienveillance ;
- la qualité du fonctionnement de l'équipe, pour assurer apprentissage collectif et confiance.

Mais que ce management est difficile à incarner pour des managers souvent peu préparés, avec des équipes plurielles dans les expertises, les générations et les attentes !

Le manager a plus que jamais besoin de repères pour « faire face », « se mettre au niveau », apprendre sur lui-même et travailler ses pratiques. Et cela ne s'improvise pas.

Le soutien du coach est souvent indispensable. Plus besoin de faire du prosélytisme pour une posture et une pratique qui ont montré leur plus-value en entreprise et qui sont valorisées par les managers comme par les experts du *learning*. Ceci, bien sûr, sous réserve que ce coaching soit mené de manière professionnelle.

Les auteurs savent de quoi ils parlent. Leur proximité avec Transformance Pro, école de coaching de référence que Belkacem Ammiar a dirigée pendant 5 ans, leur a permis d'intégrer, développer et porter ses enseignements. Leur pratique du coaching en tous types de situations, individuelles et collectives, et l'accompagnement de coaches en supervision leur donne une expérience de premier plan à laquelle s'additionne une remarquable prise de recul.

Le livre que vous avez entre les mains est le « manuel de référence » pour les coaches qui savent que leur pratique demande un ressourcement régulier, au-delà de leur formation et de leur certification initiale.

Ce livre est aussi indispensable pour une fonction en émergence et en développement accéléré. Les agents de changement (coachs ou consultants internes ou externes) qui accompagnent les transformations managériales en entreprise doivent apprendre en effet à intervenir dans une modalité qui permette aux managers de grandir par eux-mêmes et non pas par l'imposition de méthodes. La pratique au quotidien de ces coaches doit donc s'enrichir de la prise de recul théorique et de l'ouverture sur différents outils qu'on trouvera ici.

Enfin, n'oublions pas une cible de tout premier plan : tous ceux qui sont amenés à parler coaching. Dirigeants, DRH, chefs de projets conduits à interagir avec des coaches ou à en conseiller l'utilisation. Ils trouveront dans ce livre l'outillage nécessaire pour faire appel de manière judicieuse à cette ressource en entreprise et aussi se préparer dans le choix d'un coach, dans l'échange sur ses référentiels, ses outils et sur ses modalités d'intervention.

Bonne lecture !

Frédéric Petitbon est associé à PwC Consulting et enseigne l'innovation managériale et la conduite du changement à l'IAE Paris Sorbonne et à Sciences Po.

Avant-propos

Plus de 30 ans après son introduction en France, le coaching a aujourd'hui acquis ses lettres de noblesse en entreprise. En effet, il est à présent largement identifié par les prescripteurs (DRH, responsables de la formation, dirigeants) comme une ressource spécifique au service du développement des collaborateurs, des équipes et des organisations. Cette reconnaissance est pour une grande part due à la professionnalisation du métier qui passe notamment par une meilleure formation des coaches. Cet ouvrage se veut toujours une modeste contribution à cette professionnalisation.

Les outils présentés dans cette troisième édition sont, bien que corrigés ici ou là, très largement les mêmes que ceux présentés lors de sa première sortie. Nous avons cependant procédé à quelques modifications pour tenir compte à la fois des demandes et remontées des professionnels du métier qui se sont manifestés à nous — et que nous remercions chaleureusement ! — et des tendances lourdes du métier de coach.

Cela nous a ainsi conduits à renforcer le nombre d'outils d'accompagnement des grands groupes et des organisations (les fiches sur le codéveloppement, le World Café, le Forum Ouvert) et à épurer l'ouvrage des fiches qui ont semblé moins opérationnelles aux lecteurs pour enrichir et renforcer celles qui ont suscité l'intérêt (les fiches sur la centration, le prix d'une intervention, la grille RPBDC).

Ce livre présente toujours 55 fiches pratiques qui couvrent toutes les dimensions d'intervention du coaching : la personne, l'équipe et l'organisation.

Le coaching, un métier de la relation

Pour être efficace dans son intervention, le coach doit développer des compétences dans 3 grands champs au cœur desquels se trouve la relation : ses relations à lui-même et à son métier, à la personne accompagnée et au groupe.

Le coach face à lui-même : au travers de deux dossiers spécifiques (les dossiers 1 et 2), sont décrits :

- Un ensemble d'exercices pratiques permettant au coach de se centrer, d'être disponible pour son client, de développer son empathie, son agilité et sa flexibilité dans ses modes d'intervention.
- Des outils pratiques pour préparer son intervention comme établir un contrat tripartite, fixer des objectifs ou savoir définir ses tarifs d'intervention.

L'espace de coaching est traité dans les dossiers 3 et 4. On y retrouve 19 outils d'intervention et de grilles de lecture indispensables en coaching individuel. Le coach débutant y puisera toutes les ressources nécessaires pour apprendre à cadrer efficacement sa relation avec ses clients tout au long de l'accompagnement de coaching. Quant au coach confirmé, il pourra apprendre à développer sa posture toujours très paradoxale qui consiste à « aider l'autre à se débrouiller seul et à trouver lui-même ses solutions ».

Le coaching collectif est abordé dans les dossiers 5, 6 et 7 au travers de 27 outils permettant de coacher des équipes et des organisations. Le coach d'équipe y trouvera de

nombreux outils – pour beaucoup regroupés et publiés pour la première fois – afin de diagnostiquer le fonctionnement d'une équipe et de proposer des interventions (mises en situation, exercices, ateliers de travail) pour améliorer sa performance.

Les courants majeurs du coaching

Cet ouvrage propose des outils issus des différents courants du coaching. On y trouve ainsi des outils inspirés de la psychologie humaniste dont l'approche rogérienne, l'analyse transactionnelle, la PNL, la CNV ou « l'élément humain » de Will Schutz, des outils issus de la culture CT et spécifiquement développés pour le coaching et d'autres issus de l'approche systémique, de l'*Organizational Development* et du codéveloppement.

Les outils du coaching en entreprise

L'ensemble des outils présentés dans ce livre en font un ouvrage unique :

- C'est un ouvrage pratique qui regroupe une grande panoplie d'outils avec une explication pas à pas de leur mise en œuvre.
- Des outils génériques sont présentés ici, qui permettent ensuite au coach de se constituer ses propres outils.
- Une méthodologie pratique pour apprendre à fixer ses tarifs d'intervention et à les justifier est mise à la disposition des coachs.
- Enfin, un glossaire en fin d'ouvrage explicite les termes clés du coaching et rappelle les grands auteurs utiles à connaître.

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- › « Le blason » (Outil 36)
- › « Les 5 carrés » (Outil 39)
- › « La marguerite holomorphique » (Outil 49)
- › « Le Forum Ouvert » (Outil 55)

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Remerciements..... | 2 |
| Préface..... | 5 |
| Avant-propos..... | 6 |
| DOSSIER 1 SE PRÉPARER AU COACHING..... | 10 |
| • <i>Outil 1</i> La centration..... | 12 |
| • <i>Outil 2</i> La troisième écoute..... | 14 |
| • <i>Outil 3</i> Le poisson-canne à pêche..... | 16 |
| • <i>Outil 4</i> Déterminer le prix d'une intervention..... | 18 |
| DOSSIER 2 PRÉPARER SON INTERVENTION..... | 20 |
| • <i>Outil 5</i> Établir les objectifs..... | 22 |
| • <i>Outil 6</i> Conduire une réunion tripartite..... | 26 |
| • <i>Outil 7</i> Le contrat tripartite..... | 30 |
| • <i>Outil 8</i> Le bilan de coaching..... | 32 |
| • <i>Outil 9</i> L'alliance..... | 34 |
| DOSSIER 3 ÉCOUTER ET ANALYSER LE CONTEXTE DU CLIENT..... | 36 |
| • <i>Outil 10</i> L'écoute active..... | 38 |
| • <i>Outil 11</i> Le questionnement..... | 42 |
| • <i>Outil 12</i> La grille RPBDC..... | 46 |
| • <i>Outil 13</i> Le modèle GROW..... | 50 |
| • <i>Outil 14</i> Les zones d'intervention..... | 54 |
| • <i>Outil 15</i> Le triangle de Karpman..... | 58 |
| DOSSIER 4 INTERVENIR EFFICACEMENT..... | 62 |
| • <i>Outil 16</i> 3P : Protection, Permission, Puissance..... | 64 |
| • <i>Outil 17</i> Le renforcement positif..... | 66 |
| • <i>Outil 18</i> Le feedback critique..... | 68 |
| • <i>Outil 19</i> La confrontation..... | 70 |
| • <i>Outil 20</i> La métacommunication..... | 74 |
| • <i>Outil 21</i> Les niveaux de changement..... | 78 |
| • <i>Outil 22</i> La prescription de tâches..... | 80 |
| • <i>Outil 23</i> Le recadrage..... | 82 |
| • <i>Outil 24</i> Le recadrage de parties..... | 84 |
| • <i>Outil 25</i> La résolution de problèmes par le modèle systémique..... | 86 |
| • <i>Outil 26</i> Les 4 zones de l'identité..... | 88 |
| • <i>Outil 27</i> La grille OSBD..... | 92 |
| • <i>Outil 28</i> Les degrés d'autonomie..... | 96 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| DOSSIER 5 | AMÉLIORER LES MODES DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE | 100 |
| • Outil 29 | Diagnostiquer le fonctionnement de son équipe | 102 |
| • Outil 30 | Mon, Son, Ton, Notre, Mon | 104 |
| • Outil 31 | La matrice RACI | 106 |
| • Outil 32 | La présentation « binôme, groupe, plénière » | 110 |
| • Outil 33 | Les 2 cercles | 112 |
| • Outil 34 | La banquise | 116 |
| • Outil 35 | La présentation croisée | 120 |
| • Outil 36 | Le blason (avec vidéo ) | 122 |
| • Outil 37 | MTSI (Management Team Speed Integration) | 126 |
| • Outil 38 | Le jeu du pont | 128 |
| • Outil 39 | Les 5 carrés (avec vidéo ) | 132 |
| • Outil 40 | La corde et le carré parfait | 136 |
| • Outil 41 | La caisse enregistreuse | 140 |
| • Outil 42 | Le jeu du village | 144 |
| DOSSIER 6 | ÉTABLIR DES RELATIONS EFFICACES | 148 |
| • Outil 43 | Les baguettes | 150 |
| • Outil 44 | La sculpture de chaussures | 154 |
| • Outil 45 | Le décollage de timbres | 156 |
| • Outil 46 | Le petit télégraphiste | 158 |
| • Outil 47 | La chaise chaude | 162 |
| DOSSIER 7 | CONSTRUIRE UN COLLECTIF PERFORMANT | 166 |
| • Outil 48 | Le partage des représentations | 168 |
| • Outil 49 | La marguerite holomorphique (avec vidéo ) | 170 |
| • Outil 50 | La vision partagée | 174 |
| • Outil 51 | Le hérisson de Collins | 178 |
| • Outil 52 | La réunion déléguée | 182 |
| • Outil 53 | Le groupe de codéveloppement professionnel | 184 |
| • Outil 54 | Le World Café | 186 |
| • Outil 55 | Le Forum Ouvert (avec vidéo ) | 188 |
| | Bibliographie | 192 |

1

DOSSIER

SE PRÉPARER AU COACHING

“

Le premier outil du coach, c'est lui-même.



Les qualités d'un professionnel de la relation d'aide sont, selon Alexander Lowen, sa qualité d'être, sa compétence dans la gestion de la relation, sa capacité à comprendre les problèmes et les enjeux de ses clients et enfin, ses qualités techniques. Le dossier 1 a principalement pour objectif d'aborder la qualité d'être et la gestion de la relation. Loin d'explorer l'ensemble des composantes de la qualité d'être d'un coach, ce dossier propose un focus sur les quatre capacités indispensables pour faire ce métier.

Être disponible pour son client

Comment se rendre disponible avant une séance de coaching pour se consacrer à 100 % à son client ? Comment maîtriser le stress, mettre de côté le quotidien et les urgences à gérer ? L'efficacité d'une séance de coaching en dépend. L'outil 1 présente une méthode simple pour se relaxer, se vider l'esprit et être présent à soi et en connexion avec l'autre.

Être en relation avec soi-même

La troisième écoute est un outil très puissant qui repose essentiellement sur la capacité du coach à être à un haut niveau de relation et d'écoute de lui-même. Grâce à cette écoute (outil 2), il pourra

déceler les éléments chez le coaché qui, s'ils lui sont « révélés », lui permettront de faire de réels changements.

Être agile et flexible dans ses modes d'intervention

Le coach doit constamment gérer l'ambiguïté de sa posture face au client : doit-il donner une solution (poisson) à son client, ou l'amener à trouver tout seul sa solution (fournir une canne à pêche) ? À chaque instant, le coach doit pouvoir manier le curseur entre ces deux postures. L'outil 3 précise les différents paramètres à prendre en compte par le coach pour faire le bon choix.

Être au clair avec l'argent

L'argent joue un rôle très important pour clarifier la relation entre le coach et le coaché. L'échange d'argent va permettre d'analyser si la relation est juste et saine. Les éléments tels que le montant de la séance, le traitement des dépassements d'horaire, des appels hors séance, etc., vont être significatifs du type de relation entre le coach et le coaché. L'outil 4 permet au coach de se poser les bonnes questions pour clarifier sa relation à l'argent et définir ses tarifs.

Les outils

| | | |
|---|---------------------------------------|----|
| 1 | La centration | 12 |
| 2 | La troisième écoute | 14 |
| 3 | Le poisson-canne à pêche | 16 |
| 4 | Déterminer le prix d'une intervention | 18 |



Outil

1

La centration

“

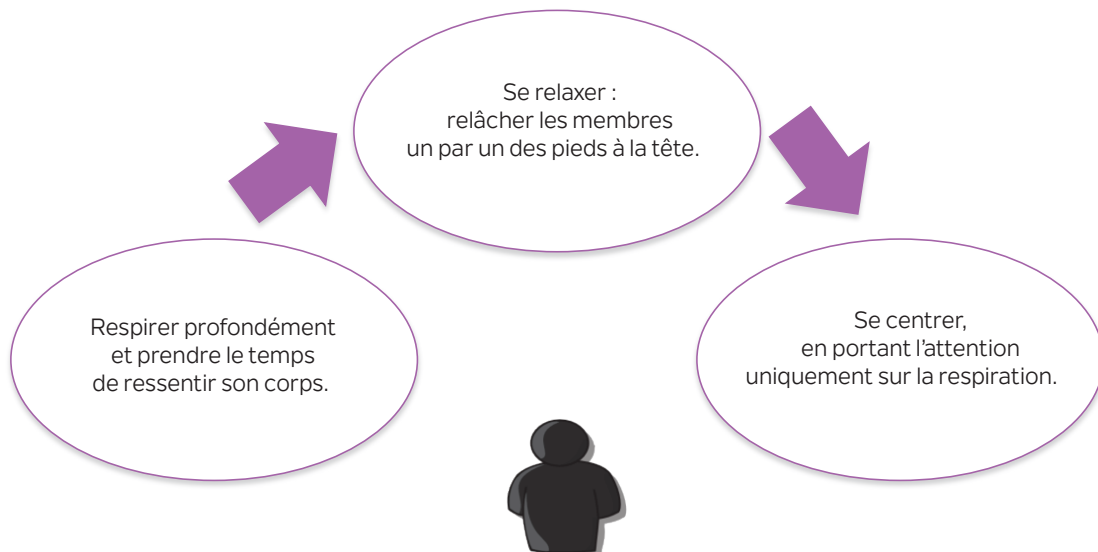
La pratique intensive de la concentration développe en nous une profonde stabilité intérieure.

Jon Kabat-Zinn

En quelques mots

La centration permet de se consacrer pleinement à son client lors d'une séance de coaching. En effet, il est souvent utile de se préparer dans le calme pour se centrer. Pour ce faire, le coach peut prendre quelques minutes avant une séance, pour se relaxer physiquement, faire le vide dans son esprit et se rendre ainsi mentalement disponible. L'état de centrage ainsi obtenu développe la qualité de la troisième écoute (voir outil 2) et permet d'être « connecté » avec le client et d'améliorer l'efficacité du coaching.

SE PRÉPARER AVANT UNE SÉANCE DE COACHING





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- › Se mettre dans un état optimal de réceptivité, être pleinement avec soi et en empathie avec son client.
- › Développer son intelligence émotionnelle.

Contexte

Cet outil est pertinent avant une séance de coaching individuel ou collectif.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Installation.

Trouver une position confortable, assis sur une chaise par exemple. Les pieds sont bien à plat sur le sol et le dos est droit. De préférence, les genoux sont à angle droit et les mains se positionnent sur les accoudoirs ou sur les jambes de façon à pouvoir relaxer les épaules.

2. Relaxation.

Fermer les yeux, respirer profondément et prendre le temps de ressentir son corps.

Placer l'attention sur les pieds. Respirer profondément et à chaque expiration, relâcher les tensions dans les pieds.

Déplacer l'attention dans le corps en remontant jusqu'à la tête (mollets, genoux, cuisses, bassin, ventre, torse, dos, nuque, visage, tête) et continuer à relâcher les tensions à chaque expiration.

3. Centration.

Porter l'attention uniquement sur la respiration, par exemple en focalisant l'esprit sur la sensation de l'air qui passe dans les narines. Si des pensées, des sons ou des sensations viennent vous distraire dans l'exercice, les observer sans jugement puis les laisser repartir tranquillement en se centrant de nouveau sur la respiration. Continuer pendant quelques minutes.

À la fin de l'exercice, ouvrir les yeux, bouger les mains et les pieds doucement. S'étirer et se relever lentement. L'état de centration permet d'être en connexion avec soi (voir outil 2) et en connexion avec le client.

Cet exercice peut évidemment être pratiqué à tout moment de la journée. Plus le coach pratique cet exercice, plus vite il apprend à atteindre l'état de centration.

Méthodologie et conseils

› De prime abord, on pourrait penser que ce travail « corporel » n'est que de confort. En réalité, sa pratique régulière démontre qu'il permet de faire du coach tout entier, l'**outil du coaching**. L'état d'accueil, d'ouverture et de réceptivité ainsi créé permet au coach de développer son intuition, d'être littéralement « au diapason » de son client et d'en capter les éléments les plus subtils (voir outil 2).

› À moyen terme, la pratique régulière de cet outil permet au coach d'entraîner son attention et de développer sa capacité à prendre du recul sur ses propres pensées et émotions pour mieux les maîtriser.

› La relaxation et la centration sont des outils qui peuvent également être proposés au client. En effet, ces exercices sont très utiles, notamment auprès des clients en situation de stress, qui peuvent l'utiliser comme sas de décompression au démarrage d'une séance avant de rentrer dans le vif du sujet. ■

Avant de vous lancer...

- ✓ Trouver la modalité qui vous convient le mieux pour vous centrer. Exemple : cohérence cardiaque, respiration consciente, méditation de pleine conscience.
- ✓ Faire appel à la technologie actuelle : nombreuses applications sur smartphones.
- ✓ Sacraliser le moment de centration afin qu'il devienne une habitude.

Outil

2

La troisième écoute

“

Aucune relation ne peut s'épanouir sans le sentiment d'ampleur qui accompagne le calme.

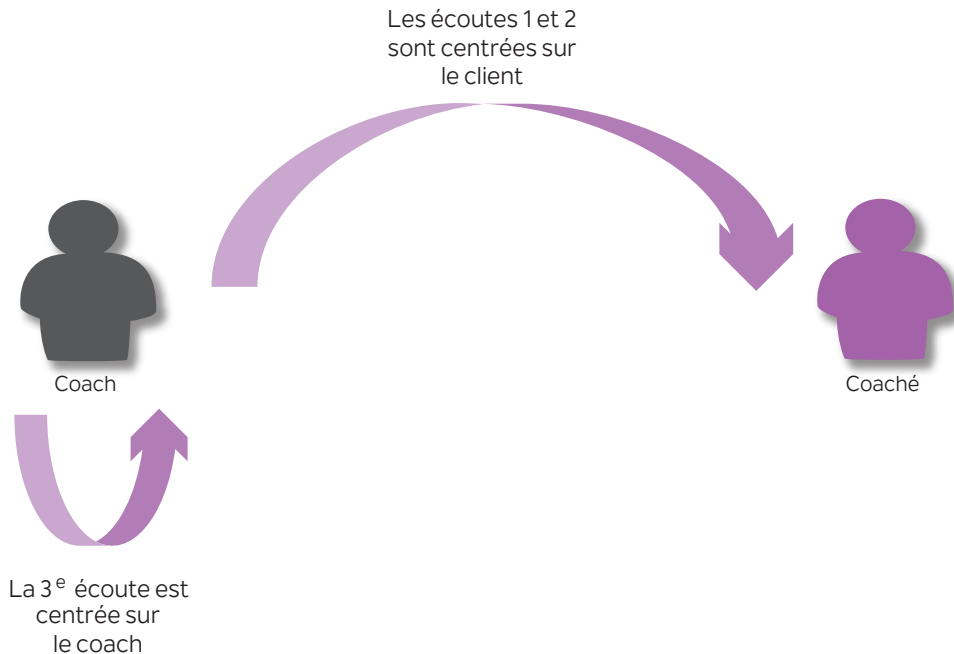
Eckhart Tolle

En quelques mots

La troisième écoute est un concept très utile en coaching individuel, il est mis au point par Vincent Lenhardt. Elle consiste en l'écoute du coach, de ce qui émerge chez lui pendant le coaching. Le coach sera ainsi attentif à ses pensées et à toutes les manifestations corporelles ou émotionnelles qu'il détecte chez lui lors du coaching pour les réutiliser dans la séance.

La troisième écoute permet de détecter et de traiter les processus parallèles et ainsi de rétablir la liberté d'action de la personne accompagnée.

MAINTENIR UNE RELATION « QUI SONNE JUSTE »





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- › Ajuster en permanence la posture du coach en face de son client et éviter d'être pris dans un processus parallèle.
- › Mettre en évidence des modes de fonctionnement inconscients du client.
- › Favoriser, grâce à ces prises de conscience, l'adoption de nouveaux comportements.

Contexte

Cet outil est utilisé principalement en coaching individuel.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Étape liminaire.

La mise en œuvre de la troisième écoute nécessite la centration du coach (voir outil 1).

2. Démarrage de la séance.

Le coach va recevoir son client et conduire la séance en cadrant la relation avec ce dernier et en définissant les objectifs de la séance.

3. Les deux premières écoutes du coach.

Pendant la séance, le coach écoutera son client à deux niveaux :

- discours verbal : c'est-à-dire le contenu de ce qui est dit par le client ;
- discours non verbal : le coach cherchera à observer le langage du corps de son client et mettre à jour les éventuelles incohérences entre le discours verbal et le discours non verbal, les messages à double-fond, le sens de ce qui est dit, etc.

4. Mise en œuvre de la troisième écoute.

Lorsque le coach est en empathie avec son client et à l'écoute de lui-même, il peut percevoir des signaux provenant de son client par différents canaux : des intuitions, des pensées, des manifestations émotionnelles ou des sensations corporelles.

Quand le coach détecte un élément qu'il juge important, il va prendre le temps de vérifier que cet élément résulte bien de l'interaction avec le coaché

et qu'il ne s'agit pas d'une résonance qui lui appartient. Par exemple, si à l'écoute du client le coach ressent de la colère, il prend le temps de vérifier que cette colère est bien liée à la situation du client.

Si le coach estime que l'élément qui a émergé « appartient » bien au client, il va choisir une intervention appropriée comme métacommuniquer (voir outil 20), confronter le client (voir outil 19) ou adopter une posture qui aille à l'encontre du processus parallèle.

Exemple de métacommunication : le coach pourra dire : « *Lorsque vous me parlez de votre situation, je ressens une forte colère. Est-ce que cela vous parle ?* »

Méthodologie et conseils

La mise en œuvre de la troisième écoute requiert de la part du coach une grande connaissance de lui-même et une grande capacité à entrer en contact avec ses propres émotions. Cela ne s'acquiert que par un travail thérapeutique. ■

Avant de vous lancer...

- ✓ **Avoir ouvert pour soi le champ des émotions et développer son intelligence émotionnelle (pratiques de la communication non violente, thérapies issues de la psychologie humaniste, pratiques corporelles, ...)**
- ✓ **Être extrêmement délicat dans la façon de restituer les éléments émergents de la troisième écoute au risque de braquer le client.**